



Companhia de Saneamento do Paraná

# GGSD

## Relatório de Gestão

PNQS 2018 - Nível II



PNQS Admin

# Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar

Aprovado

**Categoria:**

As Melhores de Gestão no Saneamento - AMEGSA

**Sub Categoria:**

Nível II

**Tipo da organização candidata:**

Unidade Autônoma

**Unidade autônoma de outra organização?**

Sim

**Razão Social:**

Companhia de Saneamento do Paraná - Sanepar

**Candidata (Responsável):****Forma de Direito:**

Público

**CNPJ:**

76.484.013/0001-45

**Home-page:****Principais Atividades:**

Captação, tratamento e distribuição de água. Coleta, tratamento e disposição de esgoto.

**Data de início das atividades:**

21/02/2011

**Qtde. de pessoas na força de trabalho:**

744

**Perc. da força de trabalho:**

11%

## Locais das instalações com força de trabalho

**Nome:**

Fabio Leal Oliveira

**Endereço:****Qtde. de pessoas:**

5

Avenida Visconde de  
Mauá, 3585 - ; Ponta  
Grossa - PR

**Nome:**

Paulo Roberto Taques

**Endereço:**

Rua Conrado Pereira  
Ramos, 500 - ; Ponta  
Grossa - PR

**Qtde. de pessoas:**

200

## Contatos

### Principal dirigente

**Nome:**

Fabio Leal Oliveira

**Fone:**

42 99931-0483

**Email:**

fabiol@sanepar.com.br

### Responsável Candidatura

**Nome:**

Fabio Leal Oliveira

**Fone:**

42 99931-0483

**Email:**

fabiol@sanepar.com.br

### Apresentador do Case no Seminário de benchmarking

### Aplicável AMEGSA

**Declaração de autonomia da organização candidata:**

Declaramos ter funções e estruturas administrativas próprias e autônomas, no sentido de sermos responsáveis pelo planejamento das ações para atingir nossos objetivos, cumprir nossa missão e atender nossos clientes. Possuímos clientes como pessoas físicas ou outras pessoas jurídicas, consumidoras, usuárias ou compradoras regulares de nossos serviços/produtos no mercado que não são de nossa própria organização.

**Concordou**

Concordamos que, no caso de candidatura ao Nível B ou I, essa elegibilidade, mesmo que aprovada, poderá ser suspensa se uma organização controladora, que abranja a organização aqui candidata, vier a pleitear elegibilidade em nível acima do aqui postulado.

**Concordou**

Concordamos com a participação de empregados de empresas do setor como acompanhantes da banca de examinadores.

**Concordou**

# Sumário



<b>Perfil</b>	<b>I</b>
<b>Critério 1 – Liderança</b>	<b>1</b>
<b>Critério 2 – Estratégias e Planos</b>	<b>12</b>
<b>Critério 3 – Clientes</b>	<b>19</b>
<b>Critério 4 – Sociedade</b>	<b>26</b>
<b>Critério 5 – Informações e Conhecimento</b>	<b>31</b>
<b>Critério 6 – Pessoas</b>	<b>36</b>
<b>Critério 7 – Processos</b>	<b>46</b>
<b>Critério 8 – Resultados</b>	<b>53</b>
<b>Anexos</b>	<b>61</b>
<b>Glossário</b>	<b>63</b>
<b>Folha de Diagnóstico da Gestão</b>	<b>70</b>
<b>Tabela de Descrição de Indicadores Equivalentes aos do GRMD</b>	<b>71</b>
<b>Declaração de Idoneidade</b>	<b>73</b>
<b>Comprovante de Pagamento da Taxa de Inscrição</b>	<b>74</b>



# Perfil da Organização

## GGSD

*Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II*

# Perfil da Organização

## P1. DESCRIÇÃO DA ORGANIZAÇÃO

### A) Instituição, Propósitos e Porte

**(1) Denominação da Organização:** Gerência Geral Região Sudeste - GGSD

**(2) Forma de Atuação:** Instituída em 2011, a GGSD é uma Gerência Geral da SANEPAR – Companhia de Saneamento do Paraná, esta Criada em 23/01/1963 pela Lei nº 4.684 do Governo do Estado do Paraná, a Sanepar é uma empresa pública de economia mista e de capital aberto, sediada em Curitiba - PR, com ações negociadas no Novo Mercado da Bolsa de Valores Brasil, Bolsa, Balcão – B3, sendo o Estado do Paraná seu acionista majoritário. A Sanepar atende 345 dos 399 municípios do Paraná e um de Santa Catarina. O modelo de gestão adotado pela Companhia (d2004) está baseado em duas dimensões: uma Estratégica, centrada nas Diretorias e Gerências de Apoio e outra Operacional, formada pelas Gerências Gerais (GG's), Gerências Regionais (GR's) e suas coordenações de processos. As Gerências têm gestão financeira própria, baseada em planejamento plurianual de investimentos (PPI), com projeções para infraestrutura, orçamento,

investimentos e melhorias individualizados. A estrutura organizacional da Sanepar está dividida conforme demonstrado na Tab P1.1. A administração da Sanepar é exercida por um Conselho de Administração - CA e por uma Diretoria Executiva. O CA é composto por nove membros efetivos, sendo um eleito entre os empregados e 25% dos membros independentes, além de nove suplentes distribuídos de igual forma. É o órgão deliberativo responsável por fixar a orientação geral dos negócios, realizar gestão de risco, e fiscalizar a gestão da Diretoria Executiva, além de selecionar auditores independentes e homologar processos licitatórios e compras públicas em conformidade com o Estatuto Social da Companhia. A Diretoria Executiva é constituída por oito diretores, eleitos pelo CA, sendo designados os Diretores: Presidente, Financeiro e Relações com Investidores, de Operações, Administrativo, Comercial, de Investimentos, de Meio Ambiente e Ação Social e Jurídico. Compete a Diretoria Executiva a responsabilidade de executar a estratégia de negócio e as Diretrizes gerais estabelecidas pelo CA

Tabela P1.1 – Estrutura Organizacional

Estrutura	QT	Atuação
Assembleia Geral dos Acionistas	1	Deliberar sobre a emissão de ações pela Companhia;
Conselho de Administração - CA	1	Responsável pela condução estratégica do negócio;
Conselho Fiscal	1	Monitoramento e aprovação de contas;
Comitê Técnico	1	Órgão de assessoramento que apoia tecnicamente as tomadas de decisão do CA;
Comitê de Indicação e Avaliação	1	Auxilia os acionistas na conformidade do processo de indicação e avaliação de membros;
Comitê de Auditoria Estatutária	1	Opinar, supervisionar, monitorar as atividades de auditoria e controles internos;
Diretoria da Presidência	1	Responsável pelo direcionamento organizacional para obtenção de resultados;
Diretorias Executivas (Fig P5.1)	7	Executar a estratégia de negócio e as Diretrizes gerais estabelecidas pelo CA (Tab P1.5);
<b>Gerências Gerais (GG's)</b>	<b>5</b>	Atendem as cinco macrorregiões do Estado, gerenciando as GR's;
Gerências Regionais (GR's)	23	Atendem diretamente os clientes gerenciando os processos da cadeia de valor;
Gerências Regionais Eletromecânicas	5	Realizam manutenção eletromecânica;
Gerências de Projetos e Obras	5	Realizam projetos e obras no âmbito da gerência geral;
Gerências de Apoio	20	Apoiam o gerenciamento dos processos principais da cadeia de valor no âmbito estadual;
Gerência de Gestão de Resíduos Sólidos	1	Coleta e transporte dos resíduos sólidos e operação dos aterros sanitários.

**(3) Data da instituição da organização:** Constituída em 21/02/2011 como Gerência Geral Região Sudeste, atua em nível intermediário entre a Diretoria de Operações – DO e as GR's, visando agilizar as decisões. Integram a estrutura da GGSD, 04 GR's e a GEMSD apresentadas na Tab P1.2.

**(4) Descrição do Negócio:** Prestação de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário. Tem como Missão “Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida” e a Visão de “Ser uma empresa de excelência, comprometida com a

universalização do saneamento ambiental”.

### **(5) Porte da Organização:**

Com sede em Ponta Grossa/PR, atua em 60 municípios, sendo 59 municípios do centro sul do Estado do Paraná e um município no norte de Santa Catarina, e está organizada em GR's (Tab P1.2) cujo mapa da área de atuação está apresentado no Anexo P1.5. A organização da estrutura da GG está apresentada na Fig P5.1. Os detalhamentos das informações sobre o porte da GG estão apresentados nas tabelas P1.3 e P1.4.

Tabela P1.2 – Gerências Regionais e municípios sedes

GRPG	Gerência Regional Ponta Grossa
GRGA	Gerência Regional Guarapuava
GRTB	Gerência Regional Telêmaco Borba
GRUV	Gerência Regional União da Vitória
GEMSD	Gerência Regional Eletromecânica Sudeste – Ponta Grossa

**(6) Legado:** Além de cumprir a missão da Sanepar, a GGSD está comprometida com o desenvolvimento sustentável, atua com responsabilidade socioambiental na busca da preservação dos recursos hídricos, busca a excelência na prestação dos serviços a ela vinculada para alcançar a Universalização do saneamento nos municípios por ela atendidos.

**(B) Modelo de negócio**

**(1) Principais produtos e serviços:** serviços de captação, tratamento e distribuição de água trata-

da e coleta, tratamento e disposição final de esgoto sanitário.

**(2) Proposta de valor:** Os processos da GGSD de produção de água tratada e coleta e tratamento de esgoto sanitário proporcionam aos nossos clientes e sociedade saúde e qualidade de vida.

**(3) Processos da cadeia de valor:** As GR's são responsáveis pelos produtos e serviços organizados em processos principais e de apoio demonstrados na Tab P1.6 e Fig P1.1.

Tabela P1.3 – Porte e volumes (Dados: Dez/17)

Informações	Água	Esgoto
Extensão de rede (Km)	8.274.663	5.000.898
População Atendida	1,6 milhões	1,1 milhão
Ligações (unid.)	428.165	284.730
Economias (domicílios)	488.657	333.757
Volume aduzido (m³/mês)	89.510.165	-
Volume produzido (m³/mês)	85.459.178	-
Volume coletado (m³/mês)	-	38.897.067
Volume faturado (m³/mês)	65.627.914	44.286.811

Tabela P1.4 – Instalações do SAA

Unidades Operacionais	Qtde
Captações Superficiais	58
Captações Subterrâneas – Poços	139
Estações de Tratamento de Água ETA	50
Estações Elevatórias de Água EEB e EET	440
Reservatórios	328
Laboratórios de Água	9

Tabela P1.5 – Instalações do SES

Laboratórios de Esgoto	4
Estações de Tratamento de Esgoto - ETE	63
Estações Elevatórias de Esgoto - EEE	142



Figura P1.1 – Processos Principais da GGSD

Tabela P1.6 – Processos da Cadeia de Valor

Processos Principais	Finalidade	
<b>Água</b>	Produção de água	Captar e transportar água bruta ( <i>in natura</i> ) para as ETA's e transformar em água tratada;
	Distribuição da água tratada	Abastecer os pontos de consumo de água (ligações);
<b>Esgoto</b>	Coleta e remoção do esgoto	Transportar os efluentes (esgoto bruto) das ligações dos clientes para as ETE's;
	Tratamento de esgoto	Tratamento do esgoto coletado para redução da carga poluente e disposição dos efluentes tratados nos corpos receptores; Gestão ambiental;
<b>Comercialização</b>	Cadastro dos clientes, comercialização, faturamento, arrecadação, cobrança e o relacionamento com os clientes visando garantir o recebimento dos valores referentes aos serviços prestados.	
<b>Processos de Apoio</b>	<b>Finalidade</b>	
<b>Administrativo</b>	Processo de planejamento e controle dos resultados das GR's e GG;	
	Gestão de bens patrimoniais, frota, contratos, custos / despesas, aquisições, pagamentos e da qualidade;	
	Administração e desenvolvimento de pessoas;	
<b>Manutenção de redes de água e esgoto</b>	Manutenção preventiva e corretiva nas redes e ligações de água e esgoto;	
<b>Manutenção eletromecânica</b>	Suporte técnico e manutenção eletromecânica às unidades operacionais das GR's.	

**(4) Equipamentos, instalações e tecnologias:** Na realização de suas atividades e processos as GR's da GGSD utilizam equipamentos, instalações e tecnologias de produção apresentadas na Tab P1.6.



Tabela P1.7 – Principais Equipamentos, Instalações e Tecnologias	
Item	Descrição
<b>ETA - Estações de Tratamento de Água</b>	Sistemas de tratamento de água compostos de coagulação, floculação, decantação/flotação, filtração, correção de PH, fluoretação e desinfecção. ETA Actiflow em Ponta Grossa (d_2009);
<b>Reservatórios</b>	Sistema para armazenamento de água tratada em pontos estratégicos dos municípios, para facilitar a distribuição de água nas redes para atendimento às demandas dos clientes;
<b>CCO - Centro de Controle Operacional</b>	Sistema de controle de dados, supervisão e controle, através de automação e comunicação, para gestão dos processos envolvendo monitoramento da produção, distribuição e reservação de água em tempo real;
<b>UMO (Unidade Móvel)</b>	Laboratório móvel para verificação da qualidade da água distribuída e Esgoto (d_2017);
<b>Laboratórios de análise de água regional</b>	Responsável pela verificação da conformidade da água e dos produtos químicos utilizados no tratamento da água. Equipamentos: Estufa bacteriológica, pHmetro, turbidímetro e fotocolorímetro;
<b>Laboratórios de análise de esgoto regional</b>	Responsável pela verificação da conformidade do esgoto. Realiza as análises de DBO, DQO, pH, OD e sólidos sedimentáveis. Equipamentos: fotocolorímetro, pHmetro, espectrofotômetro, digestor de DQO, estufa para DBO;
<b>Estação elevatória</b>	Instalação composta por um conjunto de bombas, motores e acessórios que possibilitam a elevação da cota piezométrica da água ou esgoto transportada em adutoras ou coletores de esgoto;
<b>ETE - Estações de Tratamento de Esgoto</b>	ETE's convencionais e compactas - Sistema de tratamento de esgoto doméstico composto por remoção de sólidos sedimentáveis e suspensos, por meio de processos aeróbios, anaeróbios e físico-químico;
<b>RALF – Reator Anaeróbio de Lodo Fluidizado</b>	Tecnologia desenvolvida pela Sanepar, para redução de matéria orgânica através de bactérias anaeróbias;
<b>UGL – Unidade de Gerenciamento de Lodo</b>	Armazenamento e triagem de lodo gerado nas unidades de tratamento de esgoto anterior à destinação final;
<b>Salas de videoconferência</b>	Tecnologia de transmissão instalada em todas as sedes de GR's, utilizada para reuniões e treinamentos evitando deslocamento dos empregados;
<b>Medidores de Pressão, Vazão, Nível e hidrômetro</b>	Equipamentos para medição e monitoramento de pressão na rede, nível de reservatórios, vazões e volumes distribuídos de água ou coletados de esgoto;
<b>MCP - Microcomputador portátil</b>	Coletor de dados para registro de medições do consumo de água, emissão simultânea das contas, comunicados de débitos, alterações de padrões de consumo e de não emissão de contas;
<b>Geofone e Haste Eletrônica de escuta</b>	Equipamentos móveis para localizar vazamentos não visíveis por propagação sonora;
<b>VRP (Válvula Redutora de Pressão) e booster</b>	Equipamentos para controlar a pressão na rede para reduzir perdas e otimizar a distribuição de água com pressões adequadas, em conformidade com as normas técnicas;
<b>Telediagnóstico</b>	Equipamento de filmagem com o objetivo de diagnosticar a condição física e estrutural das tubulações, através de imagens digitais, demonstrando a real situação dentro da RCE;
<b>Equipamentos de informática e Rede de Comunicação Corporativa</b>	Sistema informatizado para acesso aos sistemas corporativos (Tab.5.1.b.1), Internet e Intranet;
<b>Sanepar Mobile</b>	Aplicativo para autoatendimento em celulares e <i>tablets</i> ;
<b>AS Eletrônica</b>	Ferramenta operacional para registro e baixa de serviços em tempo real;
<b>Plataforma LMS (Learning Management System)</b>	Tecnologia de gestão para a realização de programas e cursos de Educação à distância;
<b>Oficina de manutenção eletromecânica: GEMSD</b>	Realiza manutenção preventiva e corretiva de bombas e painéis de comando. Equipamentos: amperímetro, megômetro, analisador de grandezas elétricas, calibrador de processos, medidor de vibração e termovisor.

**(5) Competências essenciais:** As competências essenciais da organização são os conhecimentos técnicos operacionais e de gestão necessárias para prestação dos serviços de saneamento de forma sustentável, atuando em conformidade legal e ge-

rando valor as partes interessadas.

**C) Partes interessadas e redes de atuação**

**(1) A descrição das principais partes interessadas** está apresentada na Tabela P1.8.

Tabela P1.8 – Principais Partes Interessadas		
PI	Interlocutor/representante	Necessidade e Expectativa
<b>Acionistas e Diretoria</b>	CA e Diretoria Executiva;	Cumprimento das Diretrizes Estratégicas, Retorno sobre o capital investido, Crescimento, produtividade e eficiência;
<b>Poder Concedente</b>	Prefeitos e Secretários municipais;	Cumprimento dos contratos de Programa/ Concessão/PMSB Universalização do saneamento (A/E); Água com qualidade, Regularidade no abastecimento, Universalização do saneamento, Coleta e tratamento de esgoto, Serviços de água e esgoto com qualidade;
<b>Clientes</b>	Associações de moradores, PROCON, Ministério Público, Conselhos Municipais e usuários;	Pagamento em dia, Remuneração justa, Cumprimento do objeto contratado;
<b>Fornecedores</b>	Auditoria Interna e Externa; Tribunal de Contas; Representantes;	Conservação do Meio ambiente, Atendimento com RDA e RCE, Cumprimento da legislação, Apoio a programas e projetos socioambientais;
<b>Sociedade</b>	Comitês das Bacias; Conselhos Municipais Meio Ambiente; IAP; IBAMA; Instituto das Águas do Paraná; Ministério Público;	Treinamento na atividade, Saúde e segurança, Bem-estar e satisfação.
<b>Força de Trabalho</b>	Empregados, Sindicatos e Associações dos empregados.	

(2) As principais redes em que atua estão apresentadas na Tabela P1.9 e complementadas pela Tabela 4.1c.1

Nome da Rede	Interlocutor	Proposito	Participação
CMMA e CMSBA	Designado pela gerencia	Fiscalizar o cumprimento das leis ambientais no Município	Apoiador
Concidade	Designado pela gerencia	Propor diretrizes para a formulação e implementação da política municipal de gestão e desenvolvimento territorial	Apoiador
Comitê de Bacia Hidrográfica	Designado pela Diretoria	Aprovar o Plano de Recursos Hídricos da Bacia; arbitrar conflitos pelo uso da água, em primeira instância administrativa	Apoiador
Câmaras Técnicas de Processos	Designados pela GGSD	Com o propósito de buscar e compartilhar as melhores práticas de gestão e operação dos processos internos	Executor

## D) Detalhes sobre partes interessadas específicas

### (1) Sócios, mantenedores ou instituidores

A Sanepar é uma sociedade por ações, de economia mista e de capital aberto, vinculada as normas da Comissão de Valores Mobiliários - CVM, e do Regulamento Nível 2 de governança corporativa na B3. O maior acionista é o Governo do Estado, que detém 20% do capital total e 60,1% do capital votante. Outra parte das ações pertence a acionistas minoritários. Hoje, o *free float* – ações negociadas livremente no mercado de capitais - é de 79,97%.

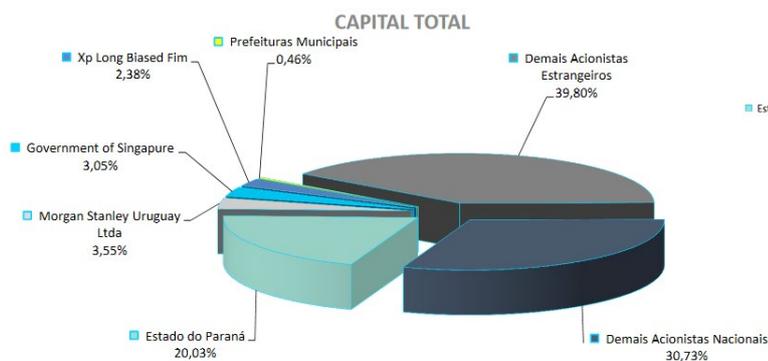


Figura P1.2 - Composição acionária - Capital total

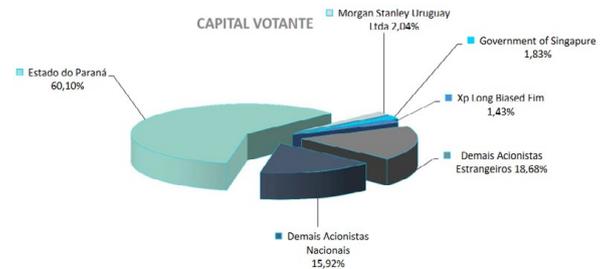


Figura P1.3 - Composição acionária - Capital votante

A Receita Bruta da GGSD em 2017 foi de R\$ 484.062.739,80 representando 11,62% do montante global da SANEPAR, e o Resultado Líquido no mesmo período foi de R\$ 10.618.269,21, representando 1,55%.

(2) A força de trabalho (FT) é composta por empregados efetivos regidos pela CLT – Consolidação das Leis do Trabalho. A força de trabalho da GGSD é de 743 empregados efetivos e representa 10,51% do total da Companhia (Dez/2017), conforme apresentado na Tab P1.9.

(3) Clientes e mercados-alvo: O mercado-alvo da GGSD são os municípios de sua abrangência e seus diferentes tipos de clientes: Poder concedente, Municípios que concedem o serviço por meio de contratos; consumidores finais dos serviços de água e esgoto; sociedade que recebe os serviços de tratamento e disposição de esgoto e a população beneficiada com saúde pública. A GGSD tem seu mercado segmentado de forma corporativa em Residencial e Não residencial, sendo que os clientes atendidos em sua área de abrangência estão

classificados em categorias e faixas de consumo, baseado no Decreto Estadual 3926/88 e norma interna IT/COM/0223.

(4) Fornecedores e insumos: A água, principal insumo para a produção de água tratada, está disponível em mananciais superficiais e subterrâneos e é utilizada pelas GR's para gerir o seu negócio sendo obtida mediante outorga de direito de uso, expedidas pelo Instituto das Águas do Paraná e Agência Nacional das Águas - ANA. Considerando que essa água está na condição *in natura*, requerendo tratamento adequado para sua potabilidade, há necessidade de utilização de insumos e, para isto, são mobilizados diversos fornecedores e parceiros para a viabilização do produto final. Da mesma forma, para o tratamento do esgoto, gerado pela população, há a participação de diversos agentes e de insumos para adequação do efluente às condições de lançamento aos corpos receptores atendendo as características exigidas por lei. A Tab P1.10 apresenta os principais insumos e fornecedores que compõem a cadeia de suprimentos.

Tabela P1.10 – Perfil da força de trabalho da GGSD (Dados: dez/17)

Escolaridade	Q	%	Função	Q	%
Fundamental incompleto	5	0,67	Operacional	510	68,64
Fundamental completo	3	0,40	Administrativo	124	16,69
Ensino médio completo	474	63,80	Técnico	59	7,94
Superior completo	190	25,57	Profissional	22	2,96
Pós-graduado/Mestrado	71	9,56	Gerencial	28	3,77
<b>Total</b>	<b>743</b>	<b>100</b>	<b>Total</b>	<b>743</b>	<b>100</b>

Tabela P1.11– Gestão dos principais insumos de fornecedores

Insumos	Fornecedores	Unid. Gestora	Int. / Ext.	Valor ano 2017	Finalidade
Água Bruta (Vol. Aduzido)	Sociedade	GR's	E	89.510.165 m³	Fornecer água <i>in natura</i> para tratamento.
Esgoto doméstico (Vol. Coletado)	Consumidores	GR's	E	38.897.067 m³	Fornecer esgoto <i>in natura</i> para o SES.
Energia Elétrica	Concessionária energia elétrica	GR's	E	R\$ 45.407.266,24	Fornecer energia elétrica para funcionamento dos equipamentos.
Serviços manutenção de redes	Terceirizadas	GR's	E	R\$ 28.180.273,67	Manutenção de redes, ramais e ligações e expansão de redes.
Serviços manutenção de Esgoto	Terceirizadas	GR's	E	R\$ 8.859.809,28	Serviço de manutenção operacional em ETE's e EEE's, retirada de lodo, limpeza de grades;
Serviço comercial de campo	Terceirizadas	GR's	E	R\$ 5.629.083,53	Supressão no abastecimento, religação e cadastro em campo.
Produtos químicos, tubos e conexões	GSLOG	GR's	I	R\$ 4.838.444,00	Fornecer produtos químicos para tratamento de água e desinfecção de esgoto, materiais, tubos e conexões para manutenção de redes.
Serviços de análise laboratorial	GACF	GR's	I	R\$ 5.782.697,50	Análises laboratoriais de água e esgoto.
Serviços de Informática	GTIN	GR's	I	R\$ 7.935.349,01	Manutenção dos equipamentos e desenvolvimento de programas de uso interno.

**Fornecedores: Interno= I Externo= E**

**(5) Sociedade:** A regulação é uma das principais alterações introduzidas pelo novo marco regulatório do setor de saneamento, em vigor desde a sanção da Lei Federal 11.445 de 2007. As atribuições de controle, fiscalização e regulação, inclusive tarifária, de nossas operações em sua maioria são exercidas pela a Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná - AGEPAR criada pela Lei Complementar nº 94, de 23 de julho de 2002, e regulamentada em 21 de novembro de 2012 e a Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento – ARIS, criada oficialmente no dia 1º de dezembro de 2009. O controle, fiscalização, monitoramento e licenciamento ambiental de atividades geradoras de poluição da Sanepar, são de responsabilidade do Instituto Ambiental do Paraná (IAP) e a FATMA é o órgão ambiental da esfera estadual do Governo de Santa Catarina. O Instituto das Águas do Paraná é o órgão gestor dos recursos hídricos do Estado, que atua no controle, fiscalização, e monitoramento de outorgas de uso de recursos hídricos. A Sociedade em geral, comunidades rurais, população vizinha às unidades operacionais de água e esgoto, entidades filantrópicas, órgãos gestores de meio ambiente e recursos hídricos, Comitês de Bacias Hidrográficas,

Conselhos Estaduais e Municipais de Meio Ambiente e imprensa são as principais agentes com os quais a Sanepar se relaciona. Os principais impactos negativos potenciais dos produtos, processos e instalações da Sanepar, estão relacionados às atividades de operação e manutenção dos sistemas de água, esgoto e execução de obras: redução de vazão de mananciais superficiais e subterrâneos; perda de água na produção e distribuição; interrupção no abastecimento de água; alteração da qualidade da água; extravasamento de esgoto; refluxo de esgoto; liberação de gases na atmosfera; formação de resíduos oriundos do tratamento de água e esgoto; ruído de equipamentos; transtorno por execução de obras em vias públicas e odor do esgoto.

**(6) Parceiros:** A GGSD mantém parcerias com empresas e entidades públicas e privadas, com o objetivo de desenvolver ações, projetos e programas sociais, buscando atingir objetivos comuns, mediante ações e competências compartilhadas. Os principais parceiros, objetivos comuns, início da parceria e competências compartilhadas estão apresentados na Tab P1.11. Os fornecedores internos também atuam como parceiros com competências compartilhadas.

Tabela P1.12– Principais redes de atuação da GGSD

Parceiros	Objetivos Comuns	Competências compartilhadas	Início
Municípios	Concessão dos serviços, realização de parcerias para ampliação de redes de água e esgoto;	Ampliar o atendimento com água e esgoto;	Conforme contrato
	Conselhos Municipais de Meio Ambiente;	Acompanhar a aplicação do investimento dos recursos do Fundo Municipal do Meio Ambiente;	Conforme TA ao contrato do município
Comitês de Bacia	Planejamento de ações conjuntas para conservação, monitoramento e verificação de uso nas bacias hidrográficas;	Participar no comitê, câmaras técnicas, na busca de solução para o uso adequado do recurso hídrico;	2004
Cohapar	Implantação de infraestrutura hidráulica em conjunto habitacional;	Atender com água potável e esgotamento sanitário a população de baixa renda;	2004
Provopar	Responsabilidade social;	Destinação correta dos resíduos gerados;	2011
Emater	Utilização de lodo de esgoto como alternativa à melhoria da produtividade;	Validação do produto lodo de esgoto para uso como adubo orgânico;	2004
Rede de ensino	Educação socioambiental;	Desenvolver maior consciência preservacionista do meio ambiente;	2004
Secretaria da Família e Desenvolvimento Social - SEDS	Investir no desenvolvimento da sociedade e atendendo as famílias cadastradas no Cadastro único;	Atender com Tarifa Social os clientes cadastrados no Programa de Governo Família Paranaense;	2014
SESI	Atividades sociais e promoção de saúde;	Atividades pedagógicas, esportes e saúde;	2011
Fundação Sanepar de Previdência e Assistência Social - FUSAN	Proporcionar saúde (Sanesaúde) e benefícios previdenciários (Fusanprev), contribuindo para a qualidade de vida da família sanepariana.	Identificação de necessidades dos empregados, a partir de conhecimentos e informações compartilhadas e pesquisa de satisfação.	1982

## P2. CONCORRÊNCIA E AMBIENTE COMPETITIVO

### A) Ambiente competitivo

**(1) Principais organizações concorrentes:** Autarquias Municipais e empresas particulares prestadoras de serviços de abastecimento de água e esgotamento sanitário nos municípios paranaenses da abrangência da GGSD onde a Sanepar não é concessionária desses serviços.

**(2) Parcela de mercado:** Dos 60 municípios de sua abrangência, a GGSD detém a concessão de 95% para a prestação de serviços de abastecimento de água e serviços de esgotamento sanitário. Os municípios não operados pela Sanepar são: Boa Ventura de São Roque, Porto Barreiro e Jaguariaíva.

**(3) Principais fatores diferenciadores:** Capacidade de investimentos; percentual relevante da receita proveniente de contratos de longo prazo; disponibilidade de recursos hídricos; excelência técnica operacional; qualidade reconhecida na prestação de serviços; apoio a comunidades rurais com o programa de saneamento rural; manutenção e ampliação de programas de qualidade internos; participação de prêmios nacionais; estar em consonância com a política de desenvolvimento traçada pelo Governo de Estado e pela credibilidade de mais de 55 anos de experiência no setor.

**(4) Principais mudanças no ambiente competitivo:** Em 2007 ocorreu o “Marco Regulatório Saneamento”, referenciado pela instituição da Lei nº 11.445/07 de 05/05/2007. A lei determina que a prestação dos serviços públicos de saneamento – água, esgotos, resíduos sólidos e drenagem de águas pluviais, devem ocorrer com base num plano que apresente um diagnóstico detalhado destes serviços. O titular do serviço público (o município) formula a própria política, estabelecendo metas e indicadores traduzidos no PMSB (Plano Municipal de Saneamento Básico). Mediante este cenário, o mercado se tornou mais competitivo. A GGSD se antecipa buscando parceria com os municípios oferecendo suporte técnico as Prefeituras Municipais na elaboração dos PMSB’s visando manter-se no mercado e garantindo prestação de serviços de qualidade à população. O ambiente tornou-se mais competitivo não somente pela participação inicial da concorrência pública por parte da iniciativa privada, consórcios intermunicipais e pelo próprio município, mas aliado ao fato de que caso não sejam cumpridas as prerrogativas e metas estipuladas no contrato, o município é assegurado pela lei, podendo retomar ao sistema assim como abrir espaço para outras instituições.

### B) Desafios estratégicos

**(1) Principais desafios ou barreiras em relação à manutenção ou ao aumento da competitividade:** Os principais desafios estratégicos são: crescimento sustentável; universalização dos serviços de abastecimento de água e de coleta de esgoto com o menor custo possível; manter os Contratos de Concessão com os Municípios; Captar recursos financeiros para atender metas contratuais firmadas com Poder Concedente; Prospecção de novos mercados, como concessão para gestão de resíduos sólidos e em drenagem urbana.

**(2) Parcerias ou alianças estratégicas:** Desde 2004 são firmadas parcerias com o Governo do Estado, Federal e instituições financeiras, para atender as novas demandas, por ocasião do planejamento anual. As parcerias estabelecidas na Tab P1.13 potencializam as relações com clientes e sociedade integrando as partes promovendo crescimento mútuo.

**(3) Introdução de novas tecnologias:** Um dos principais desafios do setor de saneamento refere-se ao desenvolvimento de novas tecnologias para trazer maior eficiência aos processos, tais como diminuição de perdas e menor impacto ambiental. Nesse sentido a GGSD (d2011), contribui e incentiva as GR’s no atingimento dos objetivos estratégicos, incorporando sempre que pertinentes novas tecnologias disponibilizadas pela Sanepar, apresentadas na Tab P1.7, bem como promove e incentiva participação de empregados em congressos e feiras de inovações tecnológicas. Em 2013 a GRPG iniciou a implantação do Sistema de Gestão de Riscos Ambientais, em conformidade com os requisitos da ABNT NBR ISO 31000:2009, com os compromissos de melhorar constantemente o desempenho ambiental dos processos, prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais, atender à legislação ambiental aplicável, conservar os recursos hídricos, promover a gestão dos objetivos e metas ambientais e promover e consolidar as ações socioambientais internas e externas. O escopo é composto por SAA e SES de Ponta Grossa e do Polo de Irati (Irati, Fernandes Pinheiro, Inácio Martins e Teixeira Soares). Este sistema foi reconhecido com certificação interna em 04/12/2014, a qual é mantida com auditoria interna. Em 2015, a GEMSD iniciou a implantação do Sistema de Gestão Ambiental Corporativo – SGAc, em conformidade com o Manual do Sistema de Gestão Ambiental Corporativo (MN/AMB/008), baseado nas normas ABNT NBR ISO 14001:2004. Tem como objetivo minimizar os impactos ambientais nos recursos hídricos e no solo, atendendo a legislação ambiental aplicável, cujo escopo é composto pela sede da GEMSD e pelos 07 postos avançados distribuídos na abrangência da GGSD. Este sistema foi reconhecido com certificação interna em 2015.

### P3. ASPECTOS RELEVANTES

**(1) Requisitos legais e regulamentares:** Considerando os aspectos relativos ao setor de saneamento e no que se refere às suas atividades, a Sanepar está sujeita à Lei 11.445/07, que estabelece os serviços públicos de abastecimento de água e de esgotamento sanitário como essenciais e que trata da universalização. Em 2016, por meio da Lei Complementar nº 202, teve início a atuação da Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná - Agepar. A GGSD, pelo fato de ter a concessão do Município de Porto União, Santa Catarina, também está sobre atuação da Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento - ARIS. Em relação ao meio ambiente e à saúde pública, está sujeita à Lei 9.605/98, às regulamentações aplicáveis pela Secretaria de Meio Ambiente e à Portaria de Consolidação n.º

5-MS, que dispõe sobre os procedimentos de controle e de vigilância da qualidade da água, o Decreto Federal 5440/05 que estabelece procedimentos de controle da água e informações ao consumidor. O Conama 357/05 e 430/11 que classifica os corpos hídricos, diretrizes para seu enquadramento e padrões de lançamento de efluentes. A Sanepar segue o Decreto Estadual nº 3926/88 e não possui autonomia nas decisões relativas às tarifas, cabendo à Agepar eventuais alterações e ajustes, que também é responsável pelas deliberações de índices de reajustes anuais e revisões tarifárias periódicas. A Empresa está sujeita Lei 13.303 de 30 de junho 2016, regulamentada pelo Decreto 8.945 de 27 de dezembro de 2016, aplicável às empresas públicas, sociedades de economia mista e subsidiárias, que dispõe sobre o estatuto jurídico e aos processos de contratação de fornecedores e ao Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios. Com relação aos aspectos de segurança e saúde ocupacional, os requisitos legais aos quais a Sanepar está sujeita são a CLT, a Lei 6.514/77 e a Portaria MTE 3.214/78, e suas alterações. Atende a Lei 12.846/2013 (Lei anticorrupção) detalhada nos Artigos 41 e seguintes do Decreto Federal 8.420/15 e está alinhada aos requisitos do Nível 2 de Governança da B3 – Brasil, Bolsa, Balcão.

**(2) Eventuais Sanções ou conflitos:** Quanto a eventuais sanções ou conflitos, considera-se a abrangência do campo de atuação da Sanepar e as conseqüentes necessidades e expectativas da sociedade quanto ao seu negócio. As ações, litígios, sanções e outras demandas judiciais em trâmite,

são devidamente acompanhadas e tratadas pela Diretoria Jurídica da Empresa.

#### P4. HISTÓRICO DA BUSCA DA EXCELÊNCIA

A busca pela excelência na Sanepar iniciou em 1992, com o desenvolvimento e implementação de ações visando a educação para Qualidade Total, o repasse de conceitos, métodos e técnicas e a implantação de ações de melhoria na gestão. Em 2001, a Sanepar iniciou o Programa Use o Bom Senso, que preconiza a implantação da ferramenta 5s em todas as áreas da Sanepar, visando a melhoria no ambiente de trabalho e qualidade de vida, com base nos conceitos da sustentabilidade. A GGSD (d2011), comprometida com a busca da excelência na universalização do saneamento ambiental, considera relevante o desenvolvimento gerencial das GR's, planejando ações em busca de melhoria contínua dos processos e das práticas de gestão de forma estruturada, através da aplicação do Modelo de Excelência de Gestão® - MEG. Algumas de suas Gerências participam do PNQS desde 2011 com a candidatura da Gerência Regional Telêmaco Borba - Nível II. Com o aprendizado organizacional desse resultado e visando aperfeiçoamento do sistema de gestão, a GGSD definiu ampliar a busca da excelência com a implementação da metodologia do MEG em todas as GR's (m2016). Esse projeto vem cumprir a Diretriz 7, do Planejamento Estratégico da Companhia, que é "Adotar o Modelo de Excelência de Gestão®, com a participação dos empregados, visando aprimorar a gestão da empresa." A cronologia e os fatos mais relevantes da jornada da GGSD em busca da excelência são demonstrados na Tab P4.1.

Tabela P4.1 – Histórico da busca da excelência

Ano	Ações desenvolvidas e Premiações recebidas
2011	Distinção PNQS Nível II - GRTB
2012	Participação de representantes na Escola da Qualidade, até o ano de 2014.
2012	Revitalização do "Programa Use o Bom Senso", visando a certificação das Gerências da GGSD no programa
2013	Premiada pela "Revista Amanhã" como Maior Empresa do setor Público do Sul do Brasil
2014	Certificação Interna da GRPG no Sistema de Gestão de Riscos Ambientais – SGRA (MN/AMB/0010), sistema baseado na norma ABNT NBR ISO 31000:2009
2014	Certificação Interna da GEMSD e GRTB no Programa Use o Bom Senso
2015	Certificação Interna da GEMSD no Sistema de Gestão Ambiental Corporativo - SGAc (MN/AMB/008), sistema baseado na norma ABNT NBR ISO 14001:2004
2015	Certificação Interna da GRPG e GRUV no Programa Use o Bom Senso
2015	Sanepar premiada como melhor empresa de Saneamento do País, pela publicação Valor 1000
2016	Criação do Comitê da Qualidade da GGSD e reorganização das câmaras técnicas
2016/17/18	CAGE - Capacitação e Aperfeiçoamento Gerencial - Escola de Negócios. Participação da Alta Direção de todas as Gerências
2017	Participação no Prêmio Inovação 2017

## P5. ORGANOGRAMA

Gerências	Responsável	Município/Endereço
GGSD	Fabio Leal Oliveira	Ponta Grossa - Av. Visconde de Mauá, 3585
GRPG	Paulo Roberto Taques	Ponta Grossa - Av. Conrado Pereira Ramos, 500
GEMSD	Danilo José Raffo	Ponta Grossa - R. Fidelis Augusto Alves, 40
GRGA	Evandro Marcos Dalmolin	Guarapuava - R. Wilson Luiz Silverio Martins, 577
GRTB	Edson Roberto Michaloski	Telêmaco Borba - R. V. Pref. Reginaldo Guedes Nocera, 68
GRUV	Bolívar Luiz Menoncin Junior	União da Vitória - R. D. Pedro II, 832

(1) Organograma está apresentado na Fig P5.1 e os endereços de lotação dos Gerentes Geral e Regionais na Tab P5.1. O organograma detalhado da estrutura da GGSD está apresentado no Anexo P5.1.

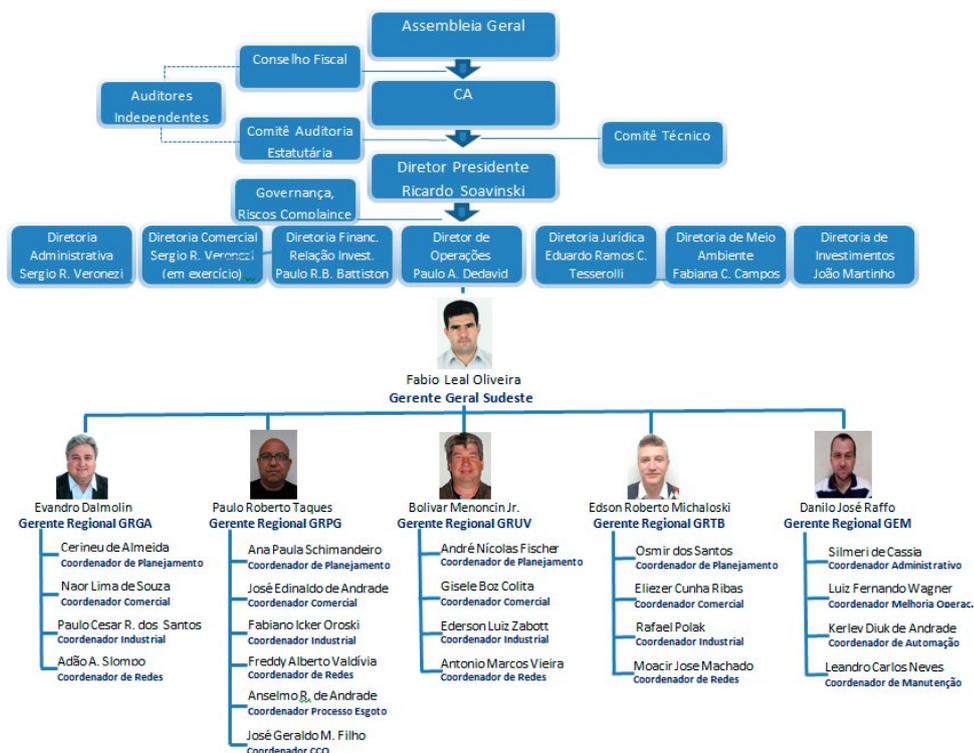


Figura P5.1 - Organograma

(2) A tabela P5.2 apresenta a composição das principais equipes de trabalho para melhoria do sistema de gestão.

Equipe	Responsável	Participantes	Objetivo
Comitê da Qualidade	Álvaro J. Argemiro da Silva / GGSD	Membros designados representantes das GR's	Promover a excelência e sistematizar as melhorias na gestão
CT MEGSA	Sílvia Beatriz / GPOSD	Membros designados das GR's	Modelar o sistema de gestão da GGSD de forma a aplicar plenamente os fundamentos da excelência, replicando para as GR's
CT Processos Industriais	Rafael Polak / GRTB	Membros designados representantes das GR's	Promover aprendizado entre as GRs, apresentando soluções para os problemas no tratamento de esgoto
CT Processos Administrativos	André Nicolas Fisher / GRUV	Membros designados representantes das GR's	Analisar e aprimorar os processos administrativos e de planejamento das GR's
CT Processos Clientes	Eliezer Cunha Ribas / GRTB	Membros designados representantes das GR's	Compartilhar as melhores práticas de gestão no atendimento ao público, alinhado ao objetivo estratégico de elevar a satisfação do cliente
CT Eficiência Energética e Operacional	Ricardo Sales / GRGA	Membros designados representantes das GR's	Buscar as melhores soluções para aumentar a eficiência operacional e energética das unidades operacionais e sistemas de distribuição de água na área de abrangência da GGSD
CT Programa Uso Bom Senso	Ana Paula Schimandero / GRPG	Membros designados representantes das GR's	Alinhamento das ações de gestão do PUBS em todas as GR's



# Liderança

# GGSD

Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II

# 1. Liderança

## 1.1 Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão

### 1.1.a) Como são estabelecidos os valores e princípios organizacionais?

Os **Valores e Princípios organizacionais** estão estabelecidos (d1998) e são revisados anualmente, quando da formulação do PE Corporativo (2. Estratégias e Planos), pela Alta Direção da Sanepar. A última alteração da **Missão, Visão, Políticas Corporativas, assim como dos Objetivos Estratégicos** foi em 2011. Neste mesmo ano foram criadas sete novas políticas. Em 2017 foi criada a Política da Equidade de Gênero, visando o atendimento aos Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS da ONU, Agenda 2030. As Políticas da Qualidade e Ambiental da Sanepar

são revisadas nas reuniões semestrais de análise crítica da NBR ISO9001 e NBR ISO14001 pela Diretoria da Sanepar. Em 2013, foi criada a Carta de Valores com a participação de toda força de trabalho por meio de workshops. Esta construção com a participação efetiva dos empregados aumentou o comprometimento da FT e gerou o slogan “Gente com Valor”. A seleção e definição dos valores corporativos foram concluídas pela Alta Direção, com a participação de membros do CAD. A Sanepar possui o Código de Ética e Conduta (d2015), o qual foi revisado com a participação de representantes de todas as Diretorias (m2017), e passou a ser denominado Código de Conduta e Integridade. Os princípios, valores e políticas organizacionais, assim como o código de conduta da Sanepar estão apresentados na tabela 1.1.a.1.

Tabela 1.1.a.1 – Valores e Princípios Organizacionais

Valores e Princípios	Descrição	Elaboração / Revisão
Missão	Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.	Elaboradas em 2004, alteradas em 2011. (Revisão anual)
Visão	Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do Saneamento Ambiental.	
Políticas	<b>Da Qualidade:</b> A Sanepar busca permanentemente a excelência dos produtos próprios e adquiridos. <b>Ambiental:</b> Buscar a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas nossas atividades.	Elaborada em 1991 e 1999 respectivamente e alteradas em 2011. (Revisão semestral)
	<b>De Comunicação:</b> Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva da Companhia junto ao público interno e externo. <b>De Clientes:</b> Buscar permanentemente a satisfação dos clientes, mantendo, ampliando e inovando sua atuação no setor. <b>De Relações com Investidores:</b> Buscar um relacionamento ético, transparente e fidedigno com os órgãos reguladores, investidores, mercado de capitais e o público em geral. <b>De Segurança:</b> Buscar a segurança como dever e direito de todos. <b>De Desenvolvimento e Inovação:</b> Buscar contínuo desenvolvimento e inovação de nossos processos, produtos e serviços. <b>De Gestão de Pessoas:</b> Incentivar e proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados. <b>De Infraestrutura:</b> Disponibilizar infraestrutura adequada para o desenvolvimento de suas atividades.	Elaboradas em 2011 (Revisão anual)
	<b>De Governança, Da Equidade de Gênero, De Dividendos, de Divulgação de Fato ou Ato Relevante, de Negociação de Valores Imobiliários e de Porta-vozes.</b>	Elaboradas em 2017 (Revisão anual)
	<b>De Gerenciamento de riscos estratégicos, De Gestão de risco, tesouraria e mercado, De indicação, De transações com partes relacionadas</b>	Elaboradas em 2018 (Revisão anual)
Carta de Valores	<b>Responsabilidade:</b> Ser responsável por suas ações e decisões, em comprometimento com os objetivos da empresa. <b>Inovação:</b> Buscar novas soluções, visando a eficiência e a universalização do saneamento ambiental. <b>Competência:</b> Executar suas atribuições profissionais com o suporte do conhecimento, habilidades e atitudes assertivas. <b>Respeito:</b> Agir de forma correta, respeitando a diversidade, a sociedade e o meio ambiente. <b>Comprometimento:</b> Agir de forma dedicada e comprometida com os princípios, os valores, a visão e a missão da empresa. <b>Profissionalismo:</b> Exercer suas atribuições com dedicação, ética e respeito. <b>Transparência:</b> Atuar e informar de forma clara e verdadeira. <b>Ética:</b> Agir de acordo com valores que norteiam uma conduta íntegra, transparente e honesta.	Elaboradas em 2013 (Revisão anual)
Código de Conduta e Integridade	<b>Conteúdo:</b> Relações no ambiente de trabalho; Relacionamento externo; Conflito de interesses; Presentes e entretenimento; Informações da Companhia; Uso dos bens da Companhia; Integridade; Sanções; Canais de denúncia.	Elaborado em 2015 (Revisão anual)

### 1.1.b) Como são identificados os aspectos funcionais e disfuncionais da cultura organizacional?

A cultura da GGSD é entendida como o padrão de comportamento das pessoas que compõe o grupo, composto por elementos funcionais e disfuncionais. **Os principais aspectos da cultura organizacional são identificados** e consolidados pela Alta Direção da GGSD (d2011), visando incorporar comportamentos compatíveis com a promoção da excelência, à criação de valor para as PI, e ao desenvolvimento sustentável. Os aspectos da cultura são identificados por meio da análise do ambiente interno e externo e da análise do resultado da pesquisa interna de clima organizacional **“Fale Francamente”** (6.3.c), sendo exemplos de aspectos da cultura nela identificados o “Orgulho de se trabalhar na Sanepar”, “Crença na qualidade dos seus produtos e serviços” e “Compromisso socioambiental da empresa, promovendo melhoria na qualidade de vida da população”. Além disso, alguns aspectos da cultura também são iden-

tificados durante **reuniões descentralizadas de trabalho**, realizadas pelas lideranças em todas Gerências, favorecendo a comunicação, promovendo a liberdade de expressão, bem como o respeito à diversidade de ideias, costumes e especificidades locais. Os aspectos da cultura organizacional que serão foco para ações de melhoria da gestão são analisados anualmente durante o **ciclo de PE**. Como melhoria na identificação dos aspectos da cultura, em 2017 a GGSD reformulou **as equipes de trabalho (Tab P5.2)** que atuam nos programas e sistemas de gestão (PUBS, SGAc, MEGSA, Eficiência Operacional), que por meio das reuniões sistemáticas desses grupos reforçam os aspectos funcionais da cultura organizacional e identificam aspectos que possam dificultar a implementação dos programas de gestão da qualidade. Esta prática resultou a minimização do aspecto disfuncional “resistência a mudanças”, aumentando desta forma o comprometimento da FT com a excelência dos processos voltados para a melhoria continuada.

Tabela 1.1.b.1 – Aspectos da cultura organizacional

Aspectos funcionais	Aspectos disfuncionais
Orgulho de trabalhar na Sanepar	Resistência à mudança
Crença na qualidade de produtos e serviços	Comunicação interna
Compromisso socioambiental da empresa	Visão sistêmica
Eficiência operacional	Interferência política

**1.1.c) Como a organização busca assegurar um relacionamento ético no ambiente em que opera? O relacionamento ético no ambiente é assegurado** pela definição e aplicação das regras de conduta, estabelecidas no **Código de Conduta e Integridade (Tab 1.1.c.1)** (d2015), e por meio da disseminação dos valores definidos na Carta de Valores (d2013). Esses dois documentos estabelecem a forma de conduta, expressa as crenças, valores e a responsabilidade de atuação, na busca de fortalecer o bom relacionamento ético em todos os níveis da estrutura e no relacionamento com as partes interessadas. **Como melhoria, em 2017 houve a atualização e nova publicação do Código de Conduta para atender a novas legislações, como a lei anticorrupção, e ainda para responder a demandas internas.** Essa publicação é uma referência formal e institucional à conduta pessoal e profissional dos empregados, independente do cargo ou função, que apresenta um padrão de relacionamento interno e com os públicos de interesse, reduzindo a subjetividade das interpretações pessoais sobre princípios morais e éticos. O código de Conduta foi disseminado a todas as PI por meio dos diversos canais de comunicação como: cartilhas do Código de Conduta e Integridade, treinamentos presenciais, EAD, reuniões periódicas da lideranças com a força de trabalho e encontra-se na íntegra na intranet e site da Sanepar na internet. Também, (d2017) a Sanepar contratou um consultor (FGV) nas áreas de desenvolvimento de competências gerenciais, gestão do conhecimento corporativo e responsabilidade social corporativa, para palestrar aos empregados sobre a importância do Código de Conduta e Integridade, orientando quanto à sua aplicação para as melho-

res práticas na condução das atividades corporativas. De forma alinhada, a **prevenção de desvios de conduta envolvendo a organização e de combate à corrupção** é assegurado por meio de práticas e padrões, tais como: processo de seleção e contratação de pessoas, de contratação de materiais e serviços e processo de atendimento aos clientes, obedecendo aos padrões e critérios que impedem qualquer tipo de favorecimento e que respeitam o Código de Defesa do Consumidor. O controle desta prática é realizado por meio do acompanhamento das lideranças formais das GR's e pelos **canais de comunicação** disponibilizados para receber reclamações, denúncias e sugestões originárias das partes interessadas são:

- **Redes sociais oficiais da empresa** (d2011) monitorado pela Assessoria de Comunicação Social da Sanepar que mantém contato permanente com os órgãos de imprensa, comunidades específicas;
- **Ouvidoria da Sanepar** (d2004) que encaminha e trata as denúncias, reclamações e sugestões dos empregados, da sociedade e clientes;
- **Call center 0800 200 0115** (d2004) Central de relacionamento com o cliente, está disponível 24 horas. Até 2014 o atendimento era realizado pelo telefone 115 com custo para o cliente. A partir de 2015 passou a ser pelo número 0800 sem custo.
- **Fale Conosco** (d2006), para registrar e tratar reclamações e denúncias;
- **Lideranças formais da GGSD** (d2011) quando relacionado a questões internas ou de outras partes interessadas que possuem relacionamento direto, tais como empregados, fornecedores e demais PI.

Tabela 1.1.c.1 – Código de Conduta e Integridade

Estabelece as condutas que orientam os negócios e relacionamentos da Companhia de Saneamento do Paraná - SANEPAR, e que devem estar presentes no exercício diário das atividades de todos os Empregados, Coordenadores e Gerente, no exercício das atividades de todos os envolvidos, expressando o compromisso da empresa quanto à:
• Diversidade, à igualdade de oportunidades e respeito no local de trabalho;
• Ao meio ambiente, à saúde e a segurança;
• À proteção das informações e dos documentos mantidos e divulgados internamente ou nos diferentes meios de comunicação;
• À integridade financeira e aos registros da Sanepar;
• Ao uso de recursos da Sanepar;
• Aos conflitos de interesse;
• Às relações com fornecedores;
• Às relações com Poder Público e órgãos reguladores;
• Aos relatos de dúvidas e infrações ao código;
• Às relações com acionistas e investidores;
• Às relações com o Poder Concedente.

#### 1.1.d) Como são comunicados os valores e princípios organizacionais, padrões de conduta, estratégias, objetivos e metas à força de trabalho e a outros públicos?

Atendendo a Política de Comunicação “Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva da Companhia junto ao público interno e externo”, os Princípios Organizacionais, as Diretrizes Estratégicas e demais temas ligados a cultura organizacional **são comunicados** com o objetivo de estabelecer compromisso mútuo, clareza nas informações e entendimento da razão de existência da Companhia. Um conjunto de práticas é utilizado para alcançar toda a FT, além dos demais públicos de interesse, **sendo a comunicação e a captação de manifestações realizada principalmente** em eventos e

reuniões da empresa, reforçada com a leitura do Mapa Estratégico (Fig 2.1.d.1) e demais formas citadas na tabela 1.1.d.1. O tratamento das manifestações relativas a conduta ética ocorre com base no Código. Comprovada a infração, os envolvidos ficam sujeitos a sanções administrativas, medidas disciplinares, respondendo inclusive civil e penalmente pelos danos causados. A GGSD trata as manifestações de forma não discriminatória e sem retaliação, mantendo o sigilo e confidencialidade do autor do relato, do denunciado e daqueles que participarem da investigação da violação relatada. Sempre que pertinente, respeitados os aspectos éticos e de confidencialidade, os canais de relacionamento disponibilizam as informações sobre os resultados das averiguações e ações tomadas aos reclamantes, assegurando o retorno aos envolvidos.

Tabela 1.1.d.1 – Formas de Comunicação e Captação de manifestações referentes aos princípios e valores organizacionais

Formas	Parte Interessada	Responsável	Tratamento de irregularidades
Sistema de Reuniões (Tab. 1.2.b.1)	FT e demais PI	Alta Direção	Comunicação com as Gerências
Audiências públicas	Poder Concedente e Sociedade	Alta Direção	PE, COP, COC e PPI
Treinamentos	FT	Alta Direção/ GGPS	Comunicado à GGPS
Assinatura padrão de e-mails e documentos internos e externos	FT e demais PI	Todos os empregados	Comunicação com as Gerências
Plano de fundo da área de trabalho nos computadores	Força de Trabalho	GTIN	Comunicado à GTIN
Cartilhas de bolso	Força de Trabalho	GPE	Comunicado à GPE
Cartilha do Código de Conduta e Integridade	FT e demais PI	GGPS	Medidas disciplinares
SISWEB	Força de Trabalho	GPE	Comunicado à GPE
Quadros, murais e banners	FT e demais PI	Alta Direção	Comunicação com as Gerências
Intranet e Site da Sanepar	FT e demais PI	GTIN	Comunicado à GTIN
Visitas e prestação de contas as Prefeituras	Poder Concedente	Alta Direção	Respostas às Prefeituras
Comunidade Sanepar	Todas PI	Alta Direção	PE, COP, COC e PPI

#### 1.1.e) Como são estabelecidos os principais padrões para os processos gerenciais e como é verificado seu cumprimento?

O modelo de gestão por processos (d2008) é expresso e comunicado por meio do mapa estratégico apresentado na figura 2.1.d.1. **Este modelo propicia alinhar os processos da empresa às metas e indicadores estratégicos e ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas (tabela P.1.8)**, visto que os objetivos estra-

tégicos se desdobram em indicadores de resultado. Alinhado aos objetivos e estratégias (Tabela 2.1.d.1), **os padrões de trabalho** que orientam a execução adequada das práticas de gestão dos processos gerenciais e operacionais, **são estabelecidos** por meio da elaboração de manuais, padrões de funcionamento e instruções de trabalho conforme PF / NEG / 0001, IT/NEG/0001 e IT/NEG/0002, que traduzem as normas e legislações aplicáveis em procedimentos normativos. Esta prática é sistematizada por meio

do **SNS - Sistema Normativo da Sanepar (d1997)** e possui características de exemplaridade por permitir revisão dos padrões pelas áreas gestoras de processos, validação pela área gestora do SNS e aprovação por Gerentes ou Diretores (dependendo da abrangência de aplicação do documento). Os documentos são revisados, no mínimo, a cada dois anos, com controle automático pelo sistema, ou a qualquer tempo quando necessário garantindo a melhoria contínua dos procedimentos e padrões de trabalho. A quarta versão do SNS (m2014), implementou diversas melhorias como: agilidade na utilização do siste-

ma; ambiente mais intuitivo para o usuário; facilidade na pesquisa dos documentos aprovados; melhor controle no andamento de proposição e aprovação de documentos, além de controle sobre o treinamento nos procedimentos documentados. Além dos procedimentos documentados no SNS, também são utilizadas Resoluções, Circulares e Diretrizes corporativas e padrões não documentados. A verificação do cumprimento dos principais padrões (d2011) ocorre pela observação sistemática das lideranças das rotinas de trabalho e pelos métodos apresentados na tabela 1.1.e.1.

Tabela 1.1.e.1 – Práticas de verificação do cumprimento dos Padrões de Trabalho

Principais Padrão de trabalho	Método de Verificação	Responsável	Abrangência	Desde
Resoluções, Circulares e Diretrizes da Diretoria	Auditoria de Gestão	AUD	Área auditada	2011
Padrões de Trabalho - SNS (Manuais, PF's, IT's e IA's)	Auditoria de Gestão e de processo	AUD	Área auditada	2011
	Auditoria interna de SGAC	DMA	Escopo definido	2015
	Auditoria interna do PUBS	GESA	GGSD/Gerências	2011
	SNS	GPE	GGSD/Gerências	2011
	Gestão de perdas			
	SIS-Web e Sistema de Reuniões	GPE/GGSD	GGSD/Gerências	2011
	Programa Egold		Áreas auditadas	
Padrões não documentados	Observação na rotina de trabalho e Sistema de Reuniões	GGSD/Gerências	GGSD/Gerências	2011
Aplicação do MEGSA	Avaliação interna e avaliação PNQS	GGSD	Gerências	2016

### 1.1.f) Como os processos gerenciais são aperfeiçoados?

Alinhado a Visão de “Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do Saneamento Ambiental” o **aperfeiçoamento dos processos gerenciais é realizado na GGSD (d2011)** após a verificação do cumprimento dos padrões gerenciais, auditorias, análise de resultados e mudanças nos RPI. O ciclo de aprendizado organizacional (Fig. 1.1.f.1) é baseado no Ciclo do PDCL. **Por meio do processo de auditorias**, após cada ciclo, são elaborados relatórios que demonstram os **pontos fortes e as lacunas**. Então, a área auditada elabora

planos de ação para definir ações corretivas e preventivas. Esses registros são realizados no SQS – Sistema da Qualidade Sanepar, que, além de resultados de auditorias permite o acesso à programação de auditorias, registros de ocorrências e **relatórios de ações corretivas ou preventivas (RACP's - PF/NEG/0004)** o controle desta prática é realizado em conjunto pelas áreas DMA, GPE, AUD, GGSD e GR's. Visando a melhoria do processo de aperfeiçoamento, em 2016 a GGSD instituiu o **Comitê da Qualidade** e Equipes de Trabalho (tabela P.5.2), com o intuito de sistematizar o estudo e implantação de melhorias nas práticas de gestão. Disponibiliza-



Figura 1.1.f.1- Ciclo de Aprendizado

do a todos os empregados pelo SQS, o **Banco de Ideias e Práticas da Sanepar - BIP (PF/NEG/0009)**, é uma ferramenta para propor ideias ou implementar práticas que possam proporcionar melhorias. A partir do registro das ideias no BIP, as melhores ideias, após avaliação pelos gestores de processo e lideranças formais das GR's, podem ser implantadas e/ou apresentadas no **Seminário de Boas Práticas da GGSD (m2017)** e posteriormente apresentadas no Seminário Corporativo de Boas Práticas de Gestão (d2017), promovendo o aprendizado, desenvolvimento e reconhecimento da FT. A prática de *benchmarking*, que a partir de 2016 foi padronizada com os procedimentos normativos IA/NEG/0256 que define o modelo do formulário para registro de benchmarking realizado e IA/NEG/0257 para o registro

de recepção da visita. Essa padronização permitiu que as investigações em concorrentes ou organizações de referência fossem registradas e possibilitou o acompanhamento da implantação de novas práticas. A participação da Gerência Geral na **avaliação interna do MEGSA (2016/17)**, possibilitou ainda a adoção de um método de aprendizado para identificação de pontos fortes e lacunas na gestão, tendo como base a própria elaboração do RG e o recebimento do RA interno. Os planos de ação para implementação de oportunidade de melhorias nos processos gerenciais apontadas no RA são registrados no Indicador IMG e acompanhados no SISWeb pelo Comitê da Qualidade. As formas de aperfeiçoamento dos processos gerenciais e as práticas implantadas são apresentadas na Tab 1.1.f.1.

Tabela 1.1.f.1 – Formas de aperfeiçoamento dos processos gerenciais

Prática	Desde	Descrição	Prática implantada
Análise do resultado da Pesquisa "Fale Francamente"	2001	Pesquisa de clima organizacional que visa <b>identificar fatores de satisfação / insatisfação</b> . A partir de 2011 a pesquisa passou a ser aplicada anualmente. (6.3.c)	Melhora do dialogo da Alta direção com a FT
Análise do resultado da Pesquisa de satisfação dos Clientes	2001	Avaliação corporativa, bienal até 2011, passando a ser anual em 2012, é coordenada pela GCOM, para diagnosticar e medir o nível de satisfação dos clientes e implantar melhorias (3.2.c)	Atendimento das necessidades e expectativas dos clientes, por meio do planejamento de curto, médio e longo prazo 2017 – Reposição tarifária gradual
Implantação de Programas da Qualidade	2011	Metodologias e programas implantados para melhoria da gestão (SGAC, SGRA, MEGSA e PUBS). 2014 – Certificado interno do SGRA (ISO 31.000 GRPG) 2014 e 2015 - Certificações do Programa PUBS (GR's) 2015 - Certificação interna do SGAC (ISO14.001 GEMSD)	Implantar SGAC em todas GR's, iniciando pelo sistema Sede e depois para os demais sistemas
Realização de <i>Benchmarking</i>	2011	O uso da prática de <i>benchmarking</i> junto às organizações de referência é incentivado e adotado para incorporação de melhorias nos processos e nas práticas de gestão (PF/NEG/0052), participação em congressos, seminários e encontros técnicos	2018 – Visita benchmarking EUA Ricardo
Sistema de Reuniões	2011	Esta prática é realizada em todos os níveis e permite a interação da Alta Direção com a FT, o que incentiva sua participação e mantém seu comprometimento dentro do ciclo de aprendizagem	2017/18 – Sistematização do sistema de reuniões
Auditoria de gestão	2011	Avaliação do sistema de gestão, com identificação de possíveis não conformidades e oportunidades de melhoria, para elaboração de planos de ação	2016/17 – Melhorias na gestão de resíduos GEMSD
Câmara Técnica (Tab. P.5.2)	2011	Formação de grupos para sistematização e melhoria dos processos e padrões gerenciais	2016 – Criação das câmaras técnicas 2017 – Ampliação das câmaras técnicas 2018 – Criação da câmara técnica do MEGSA
Avaliação MEG	2011	Avaliação da gestão com base nos critérios do MEG, visando à identificação de lacunas e oportunidades de melhoria	2016/17 - Avaliação interna do MEGSA
Programas de Capacitação e Desenvolvimento Gerencial	2011	Capacitação por meio de treinamentos, como CAGE e Cultura da excelência (Tab.6.2.b.1)	2016/2017 - Programa de formação de lideranças - CAGE
Seminário de Boas Práticas	2017	Seminário realizado anualmente com a apresentação das melhores práticas das Gerências promovendo o aprendizado organizacional, desenvolvimento e reconhecimento da FT	2017 – Realização do 1º Seminário 2018 – Participação no 1º Seminário Corporativo
Workshop de Planejamento Estratégico	2016	Realizado anualmente no início do processo de planejamento estratégico para refinamento das diretrizes estratégicas para apoiar e direcionar o planejamento das Gerências Regionais	2016 – Realização do 1º Workshop de Planejamento

## 1.2 Governança

### 1.2.a) Como são identificados e tratados os riscos aos quais a organização está sujeita?

Alinhado a Lei 13.303/16 – Lei das Estatais que prevê alterações nas atuais regras de gestão com adoção e práticas de Governança Corporativa, a Sanepar (m2017) implementou o **processo de Gerenciamento de Riscos Corporativos**, com suporte de consultoria especializada, por meio de mecanismos que incorporam a gestão de risco em toda as instân-

cias decisórias da Companhia: conselhos, diretorias, gerências, prevendo ainda, a capacitação de agentes internos e o alinhamento das rotinas de controles e auditorias internas. A Matriz de Riscos Estratégicos foi identificada com base na metodologia COSO - ERM "Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission – Enterprise Risk Management Framework e identificou 25 Riscos Estratégicos e 115 Fatores de Riscos, priorizados e validados pela Diretoria, pelo Comitê de Auditoria Estatutário

e pelo Conselho de Administração. Foram selecionados 25 riscos inerentes da corporação e após a avaliação de impacto e probabilidade foram priorizados 6 riscos residuais por seu nível de criticidade. Os riscos empresariais estratégicos após identificação e classificação são tratados no ciclo de PE corporativo e monitorados pela Comissão permanente de Riscos. Desde 2016 as Unidades da GGSD realizam a **identificação dos riscos do negócio que impactam na sustentabilidade da empresa na análise ambiental de forma regionalizada, no período do PE, utilizando-se a metodologia da matriz SWOT**, sendo avaliado também os RPI, os fornecedores críticos e concorrentes e setores da economia nos quais a Companhia atua e sua respectiva regulação. O resultado dessa prática foi analisado novamente e complementado (m2017), com mapeamento de ativos intangíveis, correlação e redefinição de indicadores estratégicos, metas e planos de ação. Este resultado é analisado, compilado e utilizado no processo de planejamento e tomada de decisões, visando maximizar a atuação organizacional quanto

às forças internas e oportunidades do mercado, e se precaver quanto às fraquezas internas e ameaças do mercado. Os riscos específicos da operação das GR's são analisados na GGSD durante os ciclos de planejamento anuais realizados em nível gerencial, possibilitando seu tratamento por meio da definição de ações e projetos mitigatórios. Além disso, anualmente é realizado o Diagnóstico Operacional (d2011) onde são identificadas todas as necessidades de infraestrutura operacional e disponibilidade hídrica para atendimento aos requisitos das partes interessadas, avaliando suas demandas em relação à capacidade de produção e distribuição de água, e coleta e tratamento de esgoto. O PPI é a principal ferramenta para tratamento dos riscos operacionais relativos aos "ativos de infraestrutura", no qual é incluída as demandas no PE, priorizando os recursos para garantir a sustentabilidade da empresa. Os riscos corporativos mais relevantes identificados são apresentados na tabela 1.2.a.1. Ressalta-se que os riscos identificados pela GGSD, estão relacionados aos riscos corporativos levantados em 2017.

Tabela 1.2.a.1 – Portfólio de Riscos Residuais

Cód.	Risco	Dono	Fatores do Risco
R1	Redução de Receita	Diretor de Operações	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Fraudes</li> <li>2. Aumento do Índice de inadimplência</li> <li>3. Interrupção emergencial / intermitência no sistema de abastecimento de água</li> <li>4. Utilização de fontes alternativas pelos clientes, para abastecimento</li> <li>5. Redução do consumo e do faturamento dos serviços</li> <li>6. Índice de perdas por litro/ligação/dia de água voltado a submedição na micromedição</li> </ol>
R2	Não renovação ou perda de contratos de programa	Diretor Comercial	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não cumprimento das metas pactuadas nos contratos</li> <li>2. Ampliação e maior agressividade da concorrência</li> <li>3. Não ser reconhecido pelo custo x benefício</li> <li>4. Forças do macro ambiente político e econômico</li> <li>5. Insegurança jurídica</li> </ol>
R3	Desequilíbrio econômico/ financeiro frente aos contratos de programa	Diretor Financeiro	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Não aplicação dos índices abaixo do valor necessário para equilíbrio econômico e financeiro da Companhia</li> <li>2. Extrapolar os limites regulatórios dos custos (Fator X) ou não atingir o crescimento do mercado previsto no cálculo tarifário</li> <li>3. Perda de contratos com municípios superavitários</li> <li>4. Realização de investimentos diferentes dos previstos no cálculo tarifário</li> <li>5. Inadimplência superior à prevista no cálculo tarifário</li> </ol>
R4	Não cumprimento das leis e responsabilidades ambientais	Diretor de Meio Ambiente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Operações inadequadas dos SAA's e SES's que comprometam o atendimento dos limites de outorgas e licenciamentos</li> <li>2. Morosidade na implantação e regularização ambiental em unidades e instalações</li> <li>3. Alteração da legislação vigente</li> <li>4. Competência legal dos municípios na determinação dos requerimentos ambientais</li> <li>5. Falha na captura e gestão de projetos associados aos aspectos ambientais</li> </ol>
R12	Não execução do plano de investimento	Diretor de Investimentos	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Atraso na formatação ou estruturação dos projetos, processos e na execução das obras</li> <li>2. Falha na gestão de contratos referentes aos investimentos</li> <li>3. Ausência de institucionalização e inclusão de investimentos não priorizados no PPI</li> <li>4. Descontinuidade de recursos financeiros</li> <li>5. Complexidade no atendimento aos requisitos regulatórios</li> <li>6. Baixa disponibilidade de fornecedores qualificados</li> </ol>
R15	Falha no posicionamento perante sociedade do propósito da Sanepar	Diretor Presidente	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. Forma de comunicação não explora o propósito da Sanepar</li> <li>2. Baixa sensibilização junto aos clientes sobre a cadeia de valor do processo de fornecimento de água e coleta de esgoto</li> <li>3. Deficiência no processo e comunicação</li> <li>4. Deterioração da reputação / marca</li> <li>5. Distorção pelos veículos de comunicação das informações prestadas pela Companhia</li> </ol>

### 1.2.b) Como as principais decisões são tomadas, comunicadas aos envolvidos e implementadas?

Na Sanepar, **as decisões são tomadas** seguindo a hierarquia dos cargos definidos na estrutura organizacional (Fig P.5.1) e considerando os princípios e valores (Tab 1.1.a.1), diretrizes e normas, níveis de responsabilidade e competência, definidos por meio de resoluções conjuntas de Diretorias, de cada ocupante da função. **Para a tomada de decisão, na**

**GGSD (d2011)**, as decisões são focadas no cumprimento dos objetivos estratégicos por meio do alcance ou superação das metas estabelecidas para cada ciclo do PE. As decisões, são baseadas nas estratégias pré-definidas (Tab 2.1.d.1), no resultado das melhorias de processo, provisão de recursos financeiros, necessidades de padronização de processos e alteração do padrão de trabalho, entre outros, e **implementadas sob acompanhamento e controle**

da GGSD e GR's, e executadas pelos empregados das áreas pertinentes. Durante as reuniões de trabalho, são discutidos os assuntos conforme a matriz de entradas e saídas e demais assuntos pertinentes e registradas as decisões tomadas e desdobramento das ações necessárias. Essa prática é controlada pelo **Sistema de Reuniões** (Tab 1.2.b.1), o qual abrange todos os níveis da GGSD e GR's, permitindo a participação de empregados de todos os setores, de acordo com o tema e nível de reunião, assegurando a transparência na tomada de decisão. Como me-

lhoria da prática, em 2017 o sistema de reuniões foi sistematizado para todas as GR's, com registro, controle e comunicação das decisões e planos de ação no SISWeb. Além destes sistemas, a **comunicação** com os empregados acontece também por meio de e-mail, murais e demais sistemas de informação (Tab 5.1.b.1 e 5.1.b.2). Para as demais partes interessadas, quando pertinente, são utilizadas correspondências oficiais, veiculações na mídia local e reuniões/audiências públicas.

Tabela 1.2.b.1 – Sistema de Reuniões

Prática	Resp.	Freq.	Desde	Participantes	Objetivo
Seminário de Boas Práticas	GGSD	Anual	2017	Gerente Geral, Gerentes, Coordenadores e empregados	Apresentar Boas Práticas operacionais e de gestão promovendo aprendizado organizacional e benchmark
Workshop Planejamento Estratégico	GGSD	Anual	2016	GG, Lideranças formais	Analisar o ambiente interno e externo e repasse de diretrizes para o Planejamento Estratégico
Reunião com Diretoria - REDIR	DO	Conforme convocação	2011	DO e Gerentes Gerais	Avaliar os resultados de indicadores estratégicos, analisar o desempenho da GGSD, discutir e estabelecer planos de ação para atendimento às diretrizes e metas
Reunião com Diretoria	DFRI	Semanal	2017	Diretoria e GG's	Avaliar os resultados de indicadores estratégicos, analisar o desempenho da GGSD, discutir e estabelecer planos de ação para atendimento às diretrizes e metas
Reunião Gerencial GGSD	GGSD	Trimestral	2011	GG, Gerentes Regionais e Coordenadores	Analisar o desempenho das GR's, resultados dos indicadores e planos de ação para atendimento às diretrizes e metas
		Mensal	2016	GG e empregados estrutura	Analisar o desempenho da GG, resultados dos indicadores e planos de ação para atendimento às diretrizes e metas
		Bimensal	2017	GG e integrantes Comitê da Qualidade	Avaliar o SGQ, analisar desempenho CT's, decidir sobre melhorias no SGQ
Reunião das Gerências Regionais	Gerentes GR's	Mensal	2011	Gerentes e Coordenadores	Avaliar os resultados dos indicadores estratégicos, analisar o desempenho das Gerências, discutir e estabelecer planos de ação para atendimento às diretrizes e metas.
Reunião Setorial Coordenações	Coordenadores	Mensal	2011	Coordenadores e empregados	Análise de desempenho dos resultados, discutir e estabelecer planos de ação âmbito das coordenações
Reunião Câmaras Técnicas (Tab P5.2)	Responsáveis	Bimensal	2017	Equipe da CT e convidados	Acompanhamento de planos de ação, desenvolvimento de estudos e projetos piloto, verificação de necessidade de melhorias nos processos
Reunião Comitê da Qualidade SGAc - GEMSD	Responsáveis	Semestral	2014	Integrantes do Comitê	Acompanhamento dos planos de ação, e verificação de necessidade de melhorias nos processos
Reunião Comitê da Qualidade SGRA - GRPG	Responsáveis	Mensal	2013	Integrantes do Comitê	Acompanhamento dos planos de ação, e verificação de necessidade de melhorias nos processos
Reunião com Poder Concedente	Gerentes das UR's	Eventual	2011	GG, GR, Coordenadores e Autoridades Municipais do Poder Executivo/ Legislativo	Tratar de assuntos relacionados a contratos de concessão/Programa, investimentos, obras, resultados e princípios e valores da Sanepar
Reunião com Fornecedores	Gestores dos Contratos	Mensal	2011	Gestores dos processos das Gerências e representante dos fornecedores	Avaliação dos procedimentos e serviços prestados pelas empresas contratadas. Assuntos relativos a não conformidade no atendimento e cumprimentos de cláusulas contratuais
Reunião de Início de Obra e serviços	Gestores dos Contratos	Início do contrato	2011	Gestores dos processos das GR's e representante dos fornecedores	Comunicação dos valores e princípios organizacionais da empresa, esclarecimentos sobre o contrato e definições para o início da obra

### 1.2.c) Como a direção presta contas das suas ações e resultados alcançados aos controladores da organização?

Atendendo a Política de Comunicação corporativa que é “Divulgar e dar transparência para as ações da Sanepar, fortalecendo a imagem positiva junto aos públicos interno e externo”; Desde 2011 as GR's se reportam à GGSD (d2011), que presta contas de suas ações e resultados à DO, por meio do SISWeb, informações, processos e relatórios. Em REDIR, a DO presta contas à **Diretoria Executiva** e para o CA conforme Fig 1.2.c.1. Em 2016, a Sanepar se impôs o desafio de aprimorar sua gestão profissional que já era consolidada, seguindo os preceitos éticos e de transparência nas tomadas de decisão. Em 2017 iniciou a estruturação do Programa Integridade, que sistematiza medidas anticorrupção previstas na Lei nº 12.846/2013 (Lei Anticorrupção) e no Decreto Federal nº 8.420/15. Na ocasião a Sanepar se associou ao IBGC, Instituto Brasileiro de Governança Corporativa, sendo este instituto precursor das melhores práticas de governança no país. O programa vem sendo estruturado com base na legislação e em parâmetros de referência, como Manuais da Controladoria Geral da União e do IBGC. A implantação das práticas de governança e *Compliance* e o controle interno, alinhados ao sistema de gestão de riscos, garantem a eficiência na gestão empresarial e conseqüentemente a potencialização do valor econômico da organização. A aplicação destas **práticas de governança corporativa (Tab 1.2.c.1)** segue os quatro princípios básicos, transparência, equidade, prestação de contas do IBGC.

**Transparência:** Refere-se à intenção de apresentar aos interessados quaisquer informações que sejam de seu interesse e não somente as exigidas por regulamentos e leis. Essas informações abrangem tanto o desempenho econômico da empresa, como também

#### ORGANOGRAMA

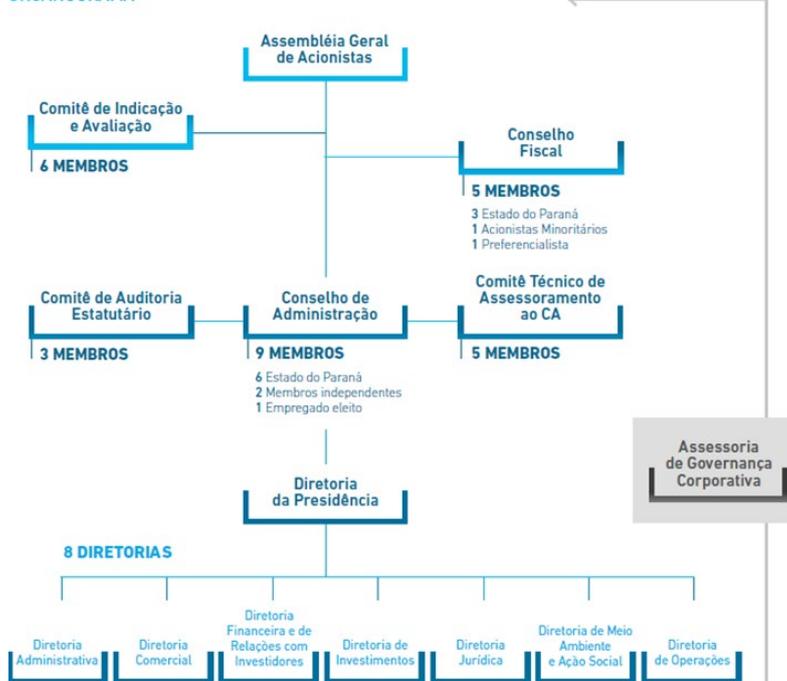


Figura 1.2.c.1 – Estrutura de Governança

dos demais fatores que estão incluídos em ação gerencial e que se enquadram à preservação dos valores da organização.

**Equidade:** Tratamento imparcial e justo de todas as partes interessadas e dos sócios, considerando seus deveres, direitos, necessidades, expectativas e interesses.

**Prestação de Contas:** Os agentes de governança prestam contas do seu desempenho da forma mais clara e objetiva, além de assumir integralmente as conseqüências de seus atos, agindo com responsabilidade e diligência de acordo com suas funções.

**Responsabilidade Corporativa:** É de responsabilidade dos agentes de governança cuidar da viabilidade econômico-financeira da organização e diminuir as externalidades negativas de suas operações e negócios.

Tabela 1.2.c.1 - Práticas de Governança Corporativa

Tabela 1.2.c.1 - Práticas de Governança Corporativa	
<b>Assembleia Geral</b>	Instância máxima para decidir sobre os negócios relativos ao objetivo da empresa. Elege ou destitui os conselheiros de administração e fiscal
<b>Auditoria Interna</b>	Tem atuação independente, com objetivo de avaliar a integridade, adequação, eficácia e eficiência dos processos e dos controles internos, sendo subordinada à Presidência. Suas atividades são supervisionadas pelo CA
<b>Código de Conduta e Integridade (d2015)</b>	Estabelece padrões para relações no ambiente de trabalho; Relacionamento externo; Conflito de interesses; presentes e entretenimento; Informações da Companhia; Uso dos bens da Companhia; Integridade; Sanções; Canais de denúncia
<b>Canal de Denúncias (d2003)</b>	Recebe denúncias internas e externas, identificadas ou anônimas. Podem ser feitas à Ouvidoria disponibilizada no site da Sanepar
<b>Relatório da Administração e de Sustentabilidade (d2004)</b>	Disponibilizado anualmente as partes interessadas no site da Sanepar é um instrumento fundamental para promover a transparência dos resultados e demonstrações contábeis da Sanepar
<b>Relatório anual de Controle Interno</b>	Reúne as ocorrências significativas da área, e subsidia a elaboração do Parecer do Controle Interno, utilizado na prestação de contas anual da Companhia
<b>Carta anual de governança e políticas públicas</b>	Disponibilizado anualmente as partes interessadas no site da Sanepar é um instrumento fundamental para promover a transparência do desempenho, práticas de governança, fatores de risco, entre outros
<b>Matriz de Riscos Estratégicos (d2017)</b>	Norteia o sistema de Gestão de Riscos Corporativos
<b>Assembleia Geral</b>	Instância máxima para decidir sobre os negócios relativos ao objetivo da empresa. Elege ou destitui os conselheiros de administração e fiscal

Em 2018, para adequar a estrutura à legislação vigente, especialmente em relação à Lei 13.303/2016, além de outras alterações, a assessoria de Gestão Corporativa (AGC) foi mudada para Gerência de Governança, Riscos e *Compliance* (GGRC). Como melhoria desta prática, a partir de 2017 a Diretoria realiza reuniões semanais com as GG's, por meio das salas de situação, para prestação de contas e acompanhamento de ações referentes aos indicadores: econômico financeiros, estratégicos e operacionais da GGSD, prevenindo desvios. Outro exemplo é, para a DC, por meio do Plano de Ação Comercial, controlado via SISWeb, a GG presta contas do tratamento dos resultados da pesquisa

de satisfação de Clientes e dos riscos corporativos priorizados, com o objetivo de maximizar a eficiência e eficácia nas atividades de controle. Em 2016, como melhoria na prestação de contas à sociedade, a Empresa sistematizou a prática já realizada na GGSD e suas GR's (d2011), com o Programa Comunidade Sanepar, que prevê reuniões com a comunidade e lideranças para ouvir os anseios e as necessidades da população nas questões de infraestrutura de saneamento, além de divulgar informações sobre os produtos, serviços e investimentos. Outras formas de prestar contas às demais partes interessadas estão apresentadas na Tab 1.2.c.2.

Tabela 1.2.c.2 – Formas de prestação de contas das ações e resultados às PI

Conteúdo	Parte interessada	Responsável	Periodicidade	Forma de disponibilização
Portal da Transparência (d2013)	Todas as PI	Diretoria	Ininterrupto	Site Sanepar
Resultados e investimentos (d2011)	Poder concedente	Gerentes e Gestores de processo	Conforme sistema de reuniões	Relatórios impressos
Resultado da qualidade da água distribuída (d2004)	Sec. Municipais e Estadual da Saúde	GACF	Mensal	RACNet no site da Sanepar (d2004)
Resultado da qualidade da água distribuída (d2006)	Clientes	Coordenação de Clientes e Industrial	Mensal	Fatura
Relatório anual sobre o sistema de abastecimento de água (d2010)	Todas as PI	Diretoria	Anual	Físico e Site Sanepar
Esclarecimentos diversos	Ministério Público	Diretoria e Gerentes Geral e Regionais	Conforme demanda	Ofícios e pareceres
Campanhas publicitárias (d2015)	Sociedade	Diretoria e GCMK	Conforme demanda	TV, Rádio, Jornal e site e mídias sociais
Resultados de análises da conformidade do esgoto	IAP e Instituto das Águas do PR	Coordenação Industrial	Mensal	Relatórios impressos

### 1.3. Levantamento de Interesses e exercício da liderança

#### 1.3.a) Como são conhecidas as necessidades e expectativas de controladores e das partes interessadas não tradicionais?

Para conhecer as necessidades e expectativas de controladores e das PI não tradicionais, a GGSD utiliza o Sistema de Reuniões, o PE, e demais

mecanismos descritos na tabela 1.3.a.1. A coleta e registro das partes interessadas não tradicionais, tais como Poder Concedente e AGEPAR/ARIS, ocorre por meio de correspondência oficial, visitas no mínimo anual, reuniões e audiências públicas, o que subsidia a liderança para a tomada de decisão na busca de conciliar os interesses das partes, prática descrita na tabela 1.3.c.1

Tabela 1.3.a.1 – Conhecimento das necessidades e expectativas das Partes Interessadas

Parte Interessada	Práticas
Acionistas e Diretoria	Estatuto da Sanepar; Planejamento estratégico; Resoluções e Normas Internas.
Poder Concedente	Lei 11.445/07; Contratos de Programa / Concessão; PMSB.
Sindicatos	CLT, Comissão de negociação
Imprensa	GCMK, Postos avançados em Ponta Grossa e Guarapuava
AGEPAR/ARIS – Não tradicionais	Termo de Cooperação com os Municípios e o Estado do Paraná E Santa Catarina, Lei 11.445/07

#### 1.3.b) Como são desenvolvidas redes de organizações ou de pessoas que possam influenciar no êxito das estratégias?

A GGSD desenvolve (d2011) suas redes, considerando os processos da cadeia de valor (Fig. P1.1.). As redes internas são compostas por empregados de todas as GR's. Há empregados atuando nas Câmaras técnicas do Comitê da Qualidade (P5.2) (m2016), como auditores e examinadores dos programas da qualidade, trabalhando para o êxito das estratégias

da empresa disseminando internamente boas práticas verificadas em outras Gerências ou ainda como multiplicadores e facilitadores de conhecimento, ministrando treinamentos na GGSD ou outras Gerências da Sanepar, contribuindo para o desenvolvimento das pessoas e melhoria dos processos. Já as redes externas, são desenvolvidas com a Participação de representantes da FT e da Alta Direção em eventos, reuniões comunitárias, conselhos municipais, audiências públicas, disseminando ações, programas e re-

passando informações técnicas e formulação de planos com responsabilidade compartilhada objetivando o êxito das estratégias. Conforme apresentado na tabela P1.9 e tabela 4.1.c.1.

### 1.3.c) Como a direção exerce a liderança e interage com as partes interessadas e redes mais importantes?

O exercício da liderança e interação com as partes interessadas e redes mais importantes (d2011), são norteados pelos Objetivos e Diretrizes Estratégicas da Sanepar, propiciando uniformidade no gerenciamento pela tomada de decisão e no comportamento dos líderes. **As gerências da GGSD (d2011) exercem sua liderança** adotando postura descentralizada, com intuito de se obter melhores resultados delegando atribuições e dando autonomia ao responsável pelo processo. As reuniões que ocorrem nos diversos níveis

(Tab. 1.2.b.1) têm como objetivo orientar esses responsáveis e controlar as ações tomadas. **Buscando identificar expectativas e alinhar interesses das PI tradicionais e não tradicionais**, a GGSD atua em rede por meio da participação de representantes indicados em reuniões e eventos promovidos pelas redes, obtendo, disseminando ou discutindo informações relevantes. Como exemplo, o Comitê da Bacia do Rio Jordão é presidido pelo Gerente da GRGA, o Gerente Geral e o Coordenador Industrial da GRPG são integrantes do Comitê da Bacia do Rio Tibagi. A tabela 1.3.c.1 apresenta as práticas de interação com as partes interessadas e redes mais importantes que tem como propósito a identificação das necessidades e expectativas das PI e demais objetivos. Outras formas de interação são descritas nas tabelas P1.9, 1.2.b.1 e 3.2.a.1.

Tabela 1.3.c.1 – Interação com as partes interessadas e redes

Partes interessadas e Redes	Práticas	Objetivo das principais interações
<b>Diretoria</b>	Reunião com CAD, REDIR e com Assessorias.	Avaliar o desempenho financeiro e operacional; elaborar o Planejamento Plurianual.
<b>Acionistas</b>	Jornais; Site; Sistemas ENET e IPE; Relatórios; Teleconferências; Reuniões públicas.	Informações da administração, divulgação de metas e estratégias e informações para o mercado de ações.
<b>Poder Concedente / Legislativo</b>	Audiências com Prefeitos Municipais, Câmaras de Vereadores, Diretores de Autarquias e Conselhos Municipais, Prestação de contas, Apresentação de metas e resultados, correspondências oficiais; participação em eventos.	Divulgar programas de obras; atendimento às demandas do município; atuar em parcerias com poder concedente; assuntos específicos, como encontros de contas, recebimento de contas das Prefeituras Municipais e prestação de contas do exercício anterior e identificar as necessidades e expectativas do poder concedente.
<b>Clientes</b>	Canais de relacionamento na Tab 3.2.a.1.	Informar, receber informações, prestar serviços e avaliar serviços.
<b>Fornecedores</b>	Reunião com os principais fornecedores de serviços.	Discutir projetos; definir investimentos; avaliar a prestação de serviços; apresentar requisitos de contratação e identificar as necessidades e expectativas dos fornecedores.
<b>Ministério Público e Órgãos Ambientais</b>	Audiências Públicas; reunião com Promotoria; Vigilância Sanitária; reunião com Órgãos do Meio Ambiente.	Discutir projetos específicos; atender demandas ambientais e da sociedade; promover discussão de projetos que interferem no meio ambiente e na sociedade.
<b>Comitês de Bacias; Conselhos Municipais</b>	Participação de representantes da GG e GR's nos Conselhos Municipais, Comitês de Bacias e câmaras técnicas de acompanhamento dos planos.	Discutir assuntos relativos à regulação dos recursos hídricos, responsabilidade de preservação dos mananciais; aplicações provenientes do Fundo Municipal de Meio ambiente e identificar as necessidades e expectativas da sociedade.
<b>Força de Trabalho</b>	Sistema de Reuniões.	Identificar necessidades e expectativas, acompanhar planos de ação indicadores e metas.
	Fale Francamente.	Identificar as necessidades e expectativas da FT.
	Avaliação individual PCCR.	Dar retorno ao empregado sobre seu desempenho.
	BIP – Banco de ideias e práticas da Sanepar	Propor ideias e implementar práticas que resultam em melhorias.
	Comemoração dia do Trabalhador; Reconhecimento por tempo de serviço; Evento de Motivação.	Motivação e reconhecimento.
<b>AGEPAR</b>	Audiências Públicas, reuniões de debates e estudos, ofícios e resoluções	Definição da tarifa de água, esgoto e serviços, qualidade dos serviços, busca contínua pela eficiência operacional

As interações apresentadas na tabela 1.3.c.1 também são utilizadas para informar as partes interessadas sobre as políticas e valores, princípios e metas institucionais, buscando oportunidades para a organização, permitindo identificar o valor percebido por eles, dos produtos e serviços, gerando credibilidade para a organização e atendendo as necessidades das partes interessadas.

### 1.4 Análise do desempenho da organização

#### 1.4.a) Como são obtidos os referenciais comparativos necessários para analisar a competitivi-

#### dade da organização?

**A GGSD (d2011) obtém os referenciais comparativos internos**, utilizados para analisar sua competitividade, por meio do Sistema de Informações da Sanepar – SISWeb. A partir de 2017, buscando atender a Visão da Sanepar de ser “Uma empresa de excelência”, a GGSD passou a utilizar **informações de RC's externos** utilizando como principal referencial a média truncada das empresas premiadas no PNQS obtida por meio dos relatórios de gestão. Para os indicadores estratégicos que equivalem os

obrigatórios do GRMD, são utilizados RC's externos, obtidos no Relatório do Sistema Nacional de Informações sobre o Saneamento - SNIS e Relatórios das organizações reconhecidas no PNQS. A adoção do Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento\_MEGSA contribui para a disseminação do conheci-

mento necessário para a busca e utilização de referenciais comparativos, prática melhorada por meio da análise dos relatórios de avaliação baseados neste modelo. Na escolha levam-se em consideração os seguintes aspectos: confiabilidade, acessibilidade e periodicidade, de acordo com as fontes pertinentes.

Tabela 1.4.a.1 – Pertinência de Referenciais Comparativos

Referenciais Comparativos		
Tipo	Organização	Critérios
Interno	Sanepar - GGSO	Semelhança de porte; Número de economias; Perfil da FT; Participação no PNQS nível II.
	Sanepar Corporação	Metodologia própria
Externo	SNIS	Principal fonte de dados sobre o saneamento
Externo	PNQS	Média truncada dos resultados das empresas premiadas no Nível I, II, III e IV referência no setor de saneamento com práticas de exemplaridade
	SNIS	Principal fonte de informação do setor de Saneamento.

A GGSD (m2017) desenvolveu **metodologia própria para definir a pertinência dos RC**, utilizando como critério a comparação de 17 atributos operacionais e de desempenho (População Abastecida com Água, População com Coleta de Esgoto, Índice de atendimento com rede coletora de esgoto, Economias de Água, Economias de Esgoto, Receita Operacional água e esgoto, Margem EBITDA, Resultado Líquido, Volumes aduzido, produzido, micromedido e faturado de água, Volume coletado e faturado de esgoto, Índice de manutenção proativa GEMSD e Número de Empregados) e participação no PNQS nível II. Os valores apresentados pelas demais GG's consultadas foram comparados com os valores da GGSD. Os principais critérios para definir a pertinência do RC utilizado pela GGSD estão descritos na tabela 1.4.a.1. A GGSD se compara mensalmente com seu referencial comparativo da Sanepar para acompanhar a evolução dos seus resultados. As comparações com referencial comparativo externo para analisar a competitividade e posicionamento no mercado de atuação do saneamento ocorrem após o fechamento e divulgação dos resultados anuais. O controle da prática é realizado pela Alta direção por meio do acompanhamento dos resultados conforme cronograma do Sistema de Reuniões tabela 1.2.b.1.

#### 1.4.b) Como a direção analisa o desempenho estratégico e operacional da organização?

Na GGSD (d2011), **os indicadores que refletem o desempenho estratégico são definidos** pela Diretoria por meio da PF/NEG/0031, e além desses, a GGSD e as GR's definem indicadores operacionais e setoriais que auxiliam na verificação do atendimento às metas estratégicas. Esses resultados, apurados mensalmente, são armazenados e disponibilizados no SIS, SISWeb, SFI e SCT e **embasam a análise do desempenho estratégico e operacional**. As Coordenações de Planejamento das GR's controlam os dados regionalizados gerados pelos sistemas e em reuniões setoriais. O **SISWeb** sinaliza o status das atividades programadas por meio de mudança de cor e emite mensalmente, via e-mail, alertas de necessidade de análise crítica para os indicadores de resultado que apresentaram desvios. Por meio do **Sistema de Reuniões** (Tab 1.1.b.1), as lideranças realizam a análise crítica dos resultados e inserem justificativa de desvios e, quando necessário, planos de ação corretivos e preventivos. Como melhoria,

a partir de 2017, a GGSD e GR's padronizaram a linguagem utilizada nas justificativas e as análises críticas que passaram a conter: Análise do resultado e meta, RC e RPI, obtendo um diagnóstico mais eficiente da causa dos desvios significativos e melhor direcionamento dos planos de ação. A forma de apresentação padronizada melhorou a performance das reuniões de análise de desempenho, agilizando o tempo. A forma de utilizar os indicadores e suas respectivas metas está diretamente relacionada à:

- **Competitividade:** a análise crítica do resultado mensal em relação à meta estabelecida indica a tendência de atingimento do resultado anual almejado, e este é comparado ao referencial com o objetivo de avaliar a competitividade.
- **Compromisso:** os requisitos das partes interessadas, traduzidos em metas de indicadores estratégicos e operacionais, são avaliados nas reuniões de análise de desempenho da GGSD, realizadas conforme Sistema de Reuniões (Tab. 1.2.b.1).

#### 1.4.c) Como é acompanhada a implementação das decisões decorrentes da análise do desempenho da organização?

**A GGSD, acompanha a implementação das decisões** por meio do Sistema de Reuniões (Tab.1.2.d.1), SISWeb (Tab.5.1.b.1). As decisões tomadas nas reuniões de avaliação do desempenho (d2011) são registradas em atas e encaminhadas às demais Gerências e as áreas pertinentes, para as providências e encaminhamento aos membros das equipes nos diversos níveis. As atividades pendentes são migradas para ata atual, assegurando o acompanhamento sistemático da implementação. **A implementação das decisões é realizada conforme item 1.2.b.** As decisões que envolvem investimento fora da alçada da Gerência Geral são remetidas para aprovação da DO, REDIR ou CAD, conforme o nível de competência para aprovação e seu monitoramento é possível por meio de sistemas corporativos (Tab 5.1.b.1). Para decisões que necessitem de planejamento de investimentos, há a inclusão da solicitação no ciclo seguinte de PPI (Ver item 7.3.b). Como refinamento, a GGSD e suas Gerências (m2017) passaram a registrar as atas no SISWeb com envio automático via e-mail para os participantes da reunião, facilitando o acompanhamento dos planos de ação pelos respectivos responsáveis.



# Estratégias e Planos

## GGSD

Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II

## 2. Estratégias e Planos

### 2.1. Formulação das Estratégias

#### 2.1.a. Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente externo?

A formulação e a implementação das estratégias corporativas estão sob a coordenação da GPE (d1998). O processo de PE acontece anualmente, seguindo o cronograma definido no Caderno de Planejamento. O PE inicia com a revisão dos Valores, Princípios, Políticas, Diretrizes e Orientações Estratégicas, assim como a realização da análise ambiental pela Diretoria, dando origem ao Caderno de Planejamento que, após aprovado pelo CA, orienta o processo de PE das áreas da Empresa. Alinhado ao PE corporativo, a GGSD e suas GR's, **realizavam (d2011) a análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente externo**, sem metodologia definida e, como melhoria, a partir de 2016, a prática foi sistematizada e passou a ser realizada no Workshop anual de PE da GGSD, por meio da análise de ambiente interno/externo que resulta na matriz de forças, fraqueza, oportunidades

e ameaças - FOFA. Para esta análise também são consideradas as informações oriundas dos diversos momentos de interação com as PI e redes (Tab 1.3.c.1) e RC's, as quais são inseridas na matriz FOFA e posteriormente são desdobradas em estratégias e planos de ação, relacionados aos indicadores de resultado. O planejamento é coordenado pelo Gerente Geral, Gerentes e Coordenadores com a participação dos empregados responsáveis pelos processos de todas as GR's, onde são definidas as atribuições, os prazos para levantamento de dados e as informações pertinentes. No que tange ao planejamento na GGSD, por exemplo, a partir da análise de um cenário com leis ambientais cada vez mais restritivas e o setor mais regulado, criou-se a CT Processos industriais (d2015) a partir da qual foram realizadas análises sobre os processos de água e esgoto e em função disso optou-se pela implantação do SGAc (m2015) para nortear as ações de curto, médio e longo prazo.

Tabela 2.1.a.1 – Principais informações e fontes utilizadas para análise do ambiente externo

Ambiente Externo	Aspectos	Informações utilizadas	Fonte das informações
Macroambiente	Econômicos / Sociais	Inflação, taxas de câmbio, índice de desemprego, taxa de juros.	Site Banco Central do Brasil
		Necessidade de investimentos, fontes de financiamento, metas de atendimento com RDA e RCE, Crescimento populacional, vulnerabilidade da economia local.	Contratos de Programas, Contratos de Concessão, PMSB, Prefeituras Municipais, IBGE, IPARDES, Ministério das Cidades, COHAPAR, Governo do Estado, Caixa Econômica Federal, reuniões do CA e reuniões REDIR da Sanepar, Comitês e Conselhos.
		Valorização da marca Sanepar, Conhecimento da Sanepar e satisfação com os serviços prestados.	Bolsa de valores, Pesquisa de satisfação do cliente externo.
	Políticos	Eleições, forças partidárias, grupos e alianças.	Jornais, revistas, meios de comunicação em geral, reuniões com poder concedente.
	Legais	Normas gerais sobre licitações e contratos administrativos.	Lei Federal 13.303/16
	Tecnológicos	Novas tecnologias, materiais, equipamentos e necessidade de capacitação.	Fóruns, seminários, encontros técnicos e congressos, missão de estudos ao exterior, benchmarking.
	Ambientais	Impactos ambientais inerentes às atividades, necessidade de recursos para recuperação e preservação do meio ambiente e legislações ambientais.	IAP, IBAMA, Ministério Público, SEMA, Governos Municipais, Estaduais e Federais.
Setor de atuação		Principais concorrentes e suas perspectivas de mercado, tarifas, satisfação dos clientes, atualizações tecnológicas, Diretrizes Nacionais para o Saneamento Básico, Padrões de potabilidade, Conformidade do esgoto tratado.	Municípios, IAP, Relatório do Sistema Nacional de Informações sobre o Saneamento - SNIS e Relatórios das organizações reconhecidas no PNQS, Lei 11.445/2007, Marco regulatório do saneamento básico, Portaria de consolidação MS nº5 /2017, Resolução Conama 357/2005 e 430/2011, Portaria IAP 19/2006, Resolução SEMA 21/2009, Instituto das Águas do Paraná.
Mercados de atuação		Possíveis municipalizações de saneamento, assunção de novos sistemas, novas concessões.	Municípios, audiências públicas, contratos de concessão.

#### 2.1.b. Como são identificados os ativos intangíveis mais importantes para a organização?

A identificação dos ativos intangíveis é realizada corporativamente pela GPE, sendo que a revisão e controle são feitas anualmente durante o processo

do PE (m2016). A GGSD trabalha no desenvolvimento dos ativos intangíveis apresentados na tabela 2.1.b, sendo que a validação dos itens previamente identificados pela alta direção ocorre no Workshop de Planejamento Estratégico.

Tabela 2.1.b.1 - Ativos Intangíveis

Ativo Intangível	Desenvolvimento		Formas de Proteção
	Forma de Tratamento (Sanepar)	Ações da GGSD	
Marca	Divulgação, ampliação da imagem perante as partes interessadas, manual da marca, ações da Bovespa e site institucional, informações da pesquisa de satisfação dos clientes	Atendimento aos RPI, e melhoria nos processos para atendimento à pesquisa de satisfação. Participação em feiras, eventos e exposições	Registro de Marcas e patentes
Concessões	Manutenção / renovação e ampliação de concessões existentes	Reuniões no mínimo anuais com o Poder Concedente	Demonstrar a qualidade dos serviços e produtos da Sanepar

Outorgas e licenças ambientais	Manutenção e ampliação das outorgas e licenças	Atender os parâmetros de outorgas e licenças, Implantar SGAC	Área específica para controle
Sistemas de Informação (em geral)	Desenvolvimento tecnológico	Atualização e uso responsável dos sistemas de informação	Segurança da informação (chave e senha) uso de servidores, backup, antivírus
Processos relacionados aos sistemas de água e esgoto, captação, tratamento, reservação e distribuição de água, coleta, transporte e tratamento de esgoto	Disponibilização de recursos para proteção, manutenção, melhorias e desenvolvimento dos sistemas	Realização de manutenção, proteção, melhorias e desenvolvimento dos sistemas	Vigilância, realização de manutenção, melhorias e desenvolvimento operacional
Carteira de Clientes	Informações cadastrais e históricas disponibilizadas no SGC	Informações cadastrais e históricas disponibilizadas no SGC, atendimento personalizado para grandes clientes	SGC, gestão da carteira de clientes, análise crítica
Conhecimento Técnico	Sistema Normativo, projetos técnicos descritos e disponíveis no acervo da Sanepar, Desenvolvimento de Especificação Básica/Técnica, cadastro técnico de água e esgoto, Capital Intelectual	Descrição e atualização de procedimentos normativos no SNS, Manual de Procedimentos da GEMSD	Sistema Normativo, Arquivo Central e Biblioteca, (arquivos digitais estão em servidores, com backup), SAM, BIP, Portal DO.
Patrimônio Histórico	Existência de Área Especifica para tratamento do Patrimônio Histórico	Destino adequado de acervo histórico à área competente	Tombamento, manutenção, e arquivo na área competente

### 2.1.c) Como são analisadas as forças impulsoras e restritivas do ambiente interno?

Alinhado ao PE corporativo (ver item 2.1.a), a GGSD e suas GR's, realizavam (d2011) a análise das forças impulsoras e restritivas do ambiente interno, sem metodologia definida e, como melhoria, **a partir de 2016, foi sistematizada e passou a ser realizada por meio da matriz SWOT no Workshop anual de PE da GGSD.** A realização do Workshop favoreceu o entrosamento das equipes, o comprometimento com o desenvolvimento das estratégias e planos de ação, democratização e aprimoramento do conhecimento, ampliação da análise resultando em melhores soluções para os cenários analisados. No evento, Coordenadores

e Gerentes das GR's e convidados, validam os valores, os princípios, as políticas, as diretrizes e as orientações estratégicas constantes do Caderno de Planejamento, sendo **apresentados os riscos organizacionais priorizados para o ciclo na Tab 1.2.a.1**, por meio de análise de ambiente interno/externo, é realizada a análise de ambiente interno regionalizado. Após a discussão entre as áreas afins, e posteriormente dentro das equipes das GR's são apontadas as forças e fraquezas e definidos ou associados planos que ação com o objetivo de mitigação dos riscos. Os planos de ação serão executados e acompanhados mensalmente, tanto pela alta direção das GR's e GGSD quanto pela diretoria.

### 2.1.d) Como são definidas as estratégias a serem adotadas pela organização?



Figura 2.1.d.1 – Mapa Estratégico

**A revisão e definição das Estratégias corporativas**, ocorre no PE, quando a GPE analisa as Diretrizes e Estratégias, mantendo ou propondo novas alternativas a serem examinadas e aprovadas pela Diretoria e CA. O Mapa Estratégico (Fig 2.1.d.1), introduzido na gestão em 2008, e na sua terceira versão (d2011), demonstra de forma integrada, as perspectivas e os Objetivos Estratégicos que visam potencializar as forças, corrigir as fraquezas, aproveitar oportunidades e reduzir ameaças, de forma a cumprir a Missão e atingir a Visão da Empresa. A GPE controla o ciclo de planejamento por meio da verificação do cumprimento do cronograma estabelecido no Caderno de Planejamento. A GGSD e a equipe que participa do Workshop de PE, analisam as estratégias corporativas e inserem especificidades regionais. **As diretrizes estratégicas são estabelecidas a partir dos RPI's**, perspectivas e objetivos estratégicos e mensuradas pelas metas dos indicadores, conforme apresentado nas Tab 2.1.d.1 e Tab 2.2.a.1. A aprovação no âmbito da GGSD ocorre após consenso entre as gerências, que encaminham o planejamento para apreciação e aprovação da DO. **O modelo de negócio é avaliado corporativamente** para o alinhamento com as estratégias, por um grupo de profissionais de diversas áreas da empresa (Assessorias e Gerências de Apoio), sob a coordenação da Diretoria. As últimas alterações do modelo do negócio aconteceram em 2004, com a divisão da Sanepar em Unidades Regionais alinhando a gestão ao aspecto político, geográfico do Estado, porte, logística de atendimento e forma de relacionamento com o poder concedente, que em 2018 passaram a denominar-se Gerências Regionais.

Em 2011, foram criadas as Gerências Gerais, nível hierárquico intermediário entre a DO e as GR's, visando melhoria na gestão dos processos principais. Em 2014, foi criada a Gerência de Regulação (GRG), visando melhor controle dos ativos e demais melhorias nos processos decorrentes da atuação em ambiente regulado e em 2018 foram implantadas 4 Coordenações na GEMSD para melhoria na gestão dos processos. **A identificação das competências essenciais necessárias para a organização implementar as estratégias**, apresentadas no Item P1.5 é realizada corporativamente quando são projetados os processos da cadeia de valor (Fig P1.1), conforme Item 7.1.c e sua validação é realizada durante o PE corporativo por meio de análise de ambiente interno/externo, pela GPE e Diretoria Executiva. **Para a revisão das estratégias e seu desdobramento em tempo adequado às alterações do cenário interno ou externo** são realizadas novas análises, nos diferentes níveis organizacionais, estabelecendo novas diretrizes e planos de ação que permitam a correção dos rumos. Estas novas diretrizes são divulgadas pela Diretoria por meio de Resoluções Conjuntas, e partir destas resoluções todas as Gerências de Apoio, GG's e GR's executam as readequações necessárias nos sistemas, planos de ação e capacitação dos envolvidos no processo. O controle das etapas do processo de planejamento estratégico é realizado por meio do Sistema de Reuniões (Tabela 1.2.b.1) e registro de análise crítica ou atas e planos de ação no SISWeb. A Diretoria de Operações controla o ciclo de planejamento por meio da verificação do cumprimento do cronograma estabelecido no caderno de planejamento.

Tabela 2.1.d.1 - Estratégias da GGSD

	Objetivo	Estratégia
Sustentabilidade	Buscar a sustentabilidade econômica, financeira e socioambiental.	Elaborar o planejamento plurianual, definindo os orçamentos de resultado e investimento para cinco exercícios
		Atuar em regime de cooperação técnica junto às Prefeituras Municipais no processo de elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico - PMSB, buscando compatibilizar as metas de atendimento ao plano de investimentos da Sanepar.
		Os empreendimentos de água e esgoto devem ser norteados pelo PMSB, subsidiado pelos Diagnósticos Operacionais e Ambientais dos sistemas, buscando a gestão integrada e responsabilidade compartilhada com as partes envolvidas.
		Buscar permanentemente fontes de recurso que atendam a demanda dos investimentos dentro da sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental.
		Aplicar ações eficazes de cobrança para reduzir a inadimplência e aumentar o recurso financeiro.
		Implementação ações corretivas / preventivas, conforme Diagnóstico Ambiental, para evitar a geração de passivos.
Clientes	Manter e ampliar o mercado de atuação;	Elaborar o planejamento e implantar plano de ações objetivando sempre a redução de custos e despesas operacionais, sem colocar em risco a qualidade dos serviços prestados.
		Apoiar na elaboração e formalização dos PMSB's, atendendo a Legislação Vigente (Lei dos Consórcios Públicos - 11.107/05 e Marco Regulatório do Saneamento (11.445/07).
		Controlar e monitorar o atendimento às metas consolidadas nos PMSB's e pactuadas nos Contratos de Concessão e Programas Vigentes.
		Manter os serviços de arrecadação da "taxa de lixo" para as Prefeituras.
		Repassar mensalmente percentual do faturamento da Sanepar no Município, para aplicação em ações de proteção, recuperação e conservação ambiental, conjugadas com a política ambiental da Sanepar, mediante criação do FMMA.
		Disponibilizar a bonificação de 50% nas tarifas dos imóveis de propriedade dos Municípios, mediante formalização de contrato especial de fornecimento.
Promover a universalização do saneamento ambiental;		Manter e ampliar os contratos especiais de fornecimento de água e esgotamento sanitário, adequados a sua região e realidade de mercado, a capacidade de oferta e com a viabilidade econômico-financeira.
		Ampliar os sistemas de abastecimento de água e esgotamento sanitário nas áreas urbanas e núcleos habitacionais urbanos em regime de parceria junto às Instituições Públicas
		Elevar o atendimento com rede coletora de esgoto, buscando a universalização da prestação do serviço, considerando o atendimento às populações dos distritos sede dos municípios, o atendimento às metas consolidadas nos PMSB's e Contratos de Concessão e de Programas.
		Adotar e incentivar a solução individual para esgotamento doméstico nos municípios de até 10.000 habitantes, seguindo a NBR 07229.

Clientes	Elevar a satisfação dos clientes;	Realizar a pesquisa periódica de satisfação dos clientes. Avaliar continuamente a qualidade dos serviços prestados aos clientes e desenvolver ações para elevar o índice de satisfação.
	Elevar a satisfação dos clientes;	Ampliar e melhorar os canais de comunicação e relacionamento com os clientes. Atuar de forma proativa no relacionamento com entes públicos e privados, estabelecendo mecanismos de integração e prestação de informações.
	Fortalecer a imagem da empresa.	Incrementar a rede arrecadadora de contas em locais adequados às necessidades dos clientes da Sanepar. Orientar os processos comerciais para busca permanente da satisfação dos clientes. Fortalecer a imagem da empresa perante nossos clientes, promovendo ações de comunicação, publicidade, promoções, reclamações públicas, jornalismo.
Processos	Investir no desenvolvimento institucional;	Utilizar as informações a respeito da visão do mercado em relação ao desempenho da companhia para tomada de decisões, a partir das pesquisas quantitativas e qualitativas, da ouvidoria da empresa e do atendimento personalizado e telefônico. Promover o desenvolvimento e a aplicação de metodologias para a gestão de processos, sua otimização e garantia da qualidade e produtividade. Administrar a prestação de serviços de infraestrutura administrativa, visando proporcionar as condições necessárias para que todas as Gerências desenvolvam suas atividades.
	Melhorar a eficiência dos processos;	Promover um ambiente voltado à criatividade, experimentação e implementação de novas ideias por meio de ações de incentivo e reconhecimento, visando incrementar a cultura da inovação e pesquisa. Promover ações eficazes visando à otimização dos processos desenvolvidos nas Gerências. Atuar em conformidade com os procedimentos definidos, agindo de forma preventiva, objetivando a melhoria dos controles internos, a eficiência dos processos e mitigação dos riscos do negócio e na salvaguarda dos ativos da empresa. Buscar permanentemente eficiência nas contratações, padronizando procedimentos, adotando modalidades de licitação que resultem em melhores resultados.
	Buscar a excelência dos produtos e serviços;	Realizar a análise de desempenho por meio de utilização de indicadores. Promover ações eficazes visando a melhoria dos produtos e serviços fornecidos. Realizar a efetiva gestão dos processos de água e esgoto atendendo a política de sustentabilidade e compromissos assumidos.
Pessoas	Aprimorar a gestão do conhecimento;	Priorizar programas de treinamentos internos, realizados com pessoal próprio, com o objetivo de disseminação do conhecimento. Desenvolver competências e habilidades necessárias para a busca da excelência da gestão, qualidade dos produtos e controle dos processos.
	Promover a satisfação das pessoas;	Assegurar a integridade física de cada empregado, por meio de ações preventivas de segurança e saúde, garantindo seu bem estar e qualidade de vida. Promover programas corporativos de motivação e qualidade de vida, voltados ao bem estar dos empregados. Promover a melhoria da satisfação dos empregados por meio da implementação de planos de ação obtidos a partir dos resultados do Fale Francamente.
	Atuar com responsabilidade socioambiental.	Integrar ações de comunicação das Gerências, orientando, por meio de planos, procedimentos e ações que irão sustentar o processo mais ágil de comunicação da empresa. Adotar o programa Use o Bom Senso como mecanismo de atuação sustentável visando a melhoria do ambiente de trabalho e a minimização do uso de recursos. Implementar o programa de conservação de mananciais. Adotar postura proativa para a gestão da qualidade de vida dos empregados, incentivando a participação em programas de responsabilidade social e socioambientais que tenham a participação da empresa. Promover ações de educação socioambiental junto aos empregados, visando a internalização do conceito de sustentabilidade.

## 2.2 Implementação das Estratégias

### 2.2.a) Como são estabelecidas as metas de curto e longo prazos e definidos os respectivos planos de ação?

Na Sanepar, desde 1998, o **estabelecimento** das metas de curto e longo prazos e definição dos planos de ação, ocorre conforme item 2.1.a e 2.1.c. Após aprovação das metas corporativas pelo CA, essas, são inseridas no Caderno de Planejamento e disponibilizadas no SISWeb (d2007). De 1998 a 2002, as metas eram definidas para o período de um ano; de 2003 a 2015 para três anos, e a partir de 2016 as metas passaram a ser definidas para cinco anos, ampliando o horizonte e melhorando o planejamento de investimentos, sempre com revisões anuais. A GGSD e suas GR's, baseadas nas metas estratégicas, **definem**, em consenso, os indicadores,

metas e planos de ação necessários para seu atendimento (Tab 2.2.a.1). As Coordenações, após análise e avaliação junto a equipe de trabalho, originam seus planos específicos baseados na metodologia 5W2H, por meio do sistema corporativo SISWeb. O desdobramento das metas em planos de ação dos processos principais e de apoio são realizados pelas GR's, levando em conta as metas e projeções da Alta Direção, RC, RPI e redes, compromissos de Contratos de Concessão/Programa, PMSB, limites mínimos e máximos de índices de conformidade legais, critérios de licenciamentos e outorgas, atendimento a legislação trabalhista e expectativa do mercado. Os indicadores da Sanepar estão definidos e gerenciados (d1998) com base na metodologia do BSC (d2008), demonstrando a correlação entre indicadores e objetivos estratégicos

representados no Mapa Estratégico (Fig 2.1.d.1), o que permite acompanhar a gestão das metas a fim de atender as diretrizes, estratégias e as necessidades das partes interessadas. Estes, são registrados na PF/NEG/0031, disponibilizados no Sistema de Informações da Sanepar – SIS (d1998), assim como os valores de metas e resultados de cada Gerência para avaliação da gestão. A GGSD define seus indicadores estratégicos (d2011) com base na PF/NEG/0031, informações dos RC's, RPI, e outras informações. Este método de avaliação e acompanhamento, visa identificar melhorias e inovações que possibilitem a otimização e eficácia nos processos, nos resultados e competitividade no setor. O registro e acompanhamento da implementação dos planos de

ação (d2011) é realizado no SISWeb, com análise crítica e avaliação durante as reuniões de trabalho do Sistema de Reuniões (Tab 1.2.b.1). Quando em situações adversas, eventos não previsíveis e alterações nos cenários interno/externo, para cada situação, a GGSD analisa e aprova as alterações, e, por meio de informação às GR's, pode alterar os planos estabelecidos. Esta informação é divulgada para o "cumpra-se" por meio e-mail, murais, reuniões, entre outros e havendo necessidade, há atualização do SNS e outros registros necessários e treinamento dos empregados. Caso haja necessidade de aprovação das instâncias superiores, o procedimento é realizado conforme apresentado no Item 1.2.b.

Tabela 2.2.a.1 – Indicadores Estratégicos, Metas e Planos de Ação

Persp.	Indicadores	Metas					Plano de Ação
		2018	2019	2020	2021	2022	
Sustentabilidade	8.1.7 - IME - Margem EBITDA (%)	29,27	33,73	38,05	41,17	43,08	Avaliar mensalmente desvios significativos das despesas/custos pertinentes, propondo ações de correção das situações desfavoráveis. Manter gestão nas ações de redução de perdas visando eficiência operacional
	8.1.4 – Ifn15- Evasão de Receita II Acumulado - GGSD (%)	2,48	2,62	2,61	2,61	2,65	Intensificar as ações de recuperações de corte e negociações de débitos na GGSD
	8.5.23 –Ipa04a- Eficácia no consumo de energia elétrica – Água - GGSD (Kwh/m³)	0,903	0,920	0,928	0,943	0,958	Implantar melhorias operacionais nos sistemas visando eficiência energética. Controle sistemático das contas/faturas das GR's, dos contratos de energia elétrica e volumes de água aduzida e produzida
	8.5.24 –Ipa04b- Eficácia no consumo de energia elétrica – Esgoto - GGSD (Kwh/m³)	0,151	0,155	0,156	0,159	0,162	Implantar melhorias operacionais nos sistemas visando eficiência energética. Controle sistemático das contas/faturas das GR's, dos contratos de energia elétrica e volumes de esgoto tratado
Clientes	8.3.7- Acréscimo de economias de água - GGSD	8.503	8.716	8.959	8.535	8.437	Acompanhar a meta de economias das GR's
	8.3.8- Acréscimo de economias de esgoto - GGSD	12.121	10.156	10.563	8.238	8.485	Acompanhar a meta de economias das GR's
	8.3.2 – Icm02 - Índice de satisfação do cliente externo – Residencial - GGSD (%)	80	80	80	80	80	Atender a diretriz estratégica de busca constante da excelência dos produtos e serviços, por meio da otimização e fiscalização da qualidade da água distribuída, conformidade dos padrões de lançamento de esgoto e qualidade dos serviços prestados
	8.3.4 – Icm05 – IARDA - GGSD (%)	100	100	100	100	100	Manter em 100% o atendimento com rede de distribuição de água à população
	8.3.5 – Icm06 - IARCE - GGSD (%)	68,22	71,69	73,72	74,59	75,92	Realizar obras de ampliação, expansão e melhorias operacionais (SES)

Processos	8.5.32 - ICP – Índice conformidade ao padrão de potabilidade - GGSD (%)	99,80	99,80	99,80	99,80	99,80	Garantir a execução dos procedimentos de tratamento com qualidade, a fim de atingir a meta programada
	8.2.4 – ISc10 - SNIS-Índice de tratamento de esgoto (IN016) (Vol. Total)	100	100	100	100	100	Realizar obra de esgoto no Bairro Bento Munhoz em União da Vitória para atingir os 100% de tratamento de esgoto coletado
	8.5.11 - ISp14 - IPL – Índice de perdas por ligação - GGSD (litros/lig/dia)	174,91	171,80	168,84	166,68	164,14	Aplicar a metodologia do MASPP
	8.5.19 - ISp24 - ICE – Ind. de conformidade do esgoto tratado (%)	90,5	90,5	90,5	90,5	90,5	Acompanhar as metas e planos de ação (Treinamento Tratando Esgoto - Ambiente Legal) das GR's
	8.5.37 - Eficácia da GEM (R\$/lig)	1,94	1,98	2,02	2,06	2,10	Acompanhar a meta do indicador e as ações planejadas pela GEMSD
	8.4.9 – Ipe01 - Índice de Produtividade de Pessoal Total (equivalente) (IN102)	532,05	541,34	554,37	564,66	572,84	Acompanhar periodicamente o resultado do indicador de produtividade das Gerências e implementar as medidas para o desenvolvimento da força de trabalho visando a melhoria operacional
	8.4.11 - Índice de empregados com 20 horas de treinamento - GGSD (%)	94,79	94,66	94,66	94,66	94,66	Proporcionar treinamentos adequados às atividades desempenhadas pelos empregados e fomentar a utilização da plataforma EAD disponibilizada pela Sanepar
Pessoas	8.4.12 - Índice de acidentes no trabalho - GGSD	0	0	0	0	0	Sistematizar a melhoria contínua de mecanismos de conscientização referente a segurança (ex.: SIPAT, uso de EPI's) e acompanhar as ações das GR's para adequar ou melhorar a infraestrutura em parceria com as CIPAs
	8.4.5 - IPe04 - Índice de Satisfação dos Empregados – Questões Relacionais Nota Geral - GGSD (%)	7,5	7,5	7,5	7,5	7,5	Acompanhar os resultados da Pesquisa Fale Francamente das Gerências e elaboração dos planos de ação
	8.2.10 - Educação Socioambiental Externo (pessoas)	36.470	37.092	37.746	38.368	38.980	Acompanhar os resultados da Pesquisa Fale Francamente das Gerências e elaboração dos planos de ação

### 2.2.b) Como as metas e os planos de ação são desdobrados nas áreas responsáveis pelos processos da cadeia de valor?

As metas e planos de ação, para o processo da cadeia de valor, são **desdobrados** pelas GR's da GGSD durante o PE (d2011), considerando diretrizes, Diagnóstico Operacional, QCPD, Diagnóstico Ambiental, recursos, entre outros. A GGSD define os planos de ação, programas e projetos, em coerência com as metas, indicadores e objetivos estratégicos, amparados pelo orçamento de resultados, considerando a contribuição de cada localidade e também as capacidades de fornecedores e Gerências de Apoio. Após aprovação das metas corporativas pelo CA, essas são inseridas no Caderno de Planejamento e disponibilizadas no SISWeb (d2007). Os desdobramentos e controle ocorrem no Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1) e no SISWeb. Este sistema permite a **correlação** das perspectivas e objetivos estratégicos com as estratégias, metas e indicadores correspondentes, possibilitando o desdobramento em metas setoriais, as quais são somadas pelo próprio sistema, totalizando o resultado da GGSD. As Diretorias, conseqüentemente, asseguram a coerência no desdobramento das metas e respectivos planos de ação, corporativamente, por meio de controle realizado por Gerências de apoio, como a GPDO e GPE.

### 2.2.c) Como os recursos para a implementação dos planos de ação são alocados?

Seguindo o objetivo estratégico de “Buscar a sustentabilidade econômico-financeira e socioambiental”, a elaboração e controle do orçamento e captação dos recursos está apresentada no item 7.3.d. Na GGSD (d2011), a **alocação** dos recursos para a implementação dos planos de ação é realizada conforme o “Orçamento de Resultado” aprovado no PE. A forma de captação apropriada é definida corporativamente pela Diretoria, especificamente DI e DFRI com controle da rotina feito pela Gerência Financeira – GFI, Gerência Contábil - GCB e Gerência de Planejamento de Investimentos – GPIV. A aplicação dos recursos é controlada, conforme o previsto no “Orçamento de Resultado” e a aprovação conforme níveis de competência previstos no RILC.

Conforme a classificação de recursos a **implementação** das ações é assegurada, da seguinte forma:

- Despesas = Demandas comerciais e administrativas e custos com a operação dos sistemas de A/E são classificadas como “Recursos Próprios – Custos e Despesas”. O controle dos desembolsos realizados conforme previsão no “Orçamento de Resultado” ocorre por meio do acompanhamento do Orçamento de Resultados no SCTWeb de cada Gerência da GGSD.
- Melhorias Operacionais = melhorias das condições de infraestrutura operacional, administrativa, aumento da vida útil dos equipamentos, expansão dos sistemas, entre outros, são considerados investimentos e neste caso os recursos são alocados e assegurados no PPI, dentro da classificação “Programa de Melhorias Operacionais – Recursos Próprios”. Este recurso é definido para serviços ou aquisições de pequeno porte. O controle é realizado pela execução dos empreendimentos realizados

pela área de Desenvolvimento Operacional com o acompanhamento dos Gerentes.

Investimentos = Os investimentos financiados são destinados para os maiores empreendimentos que requerem um planejamento de projetos e obras de grande porte e captação de recursos financiados. Neste caso, a elaboração de projetos, alocação de recursos e execução de serviços são negociados e aprovados conforme o PPI (ver item 7.3.b).

- A DI/GPOSD é a área responsável pela implementação de obras financiadas na abrangência da GGSD. No caso de investimentos de infraestrutura administrativa, a demanda é alocada pela DA.

Os valores previstos como Recursos Próprios – Despesas, bem como Programa de Melhorias Operacionais – Recursos Próprios, são aprovados pela DO antes da implementação das ações planejadas e gerenciados por meio de sistemas como o SISWeb, SCTWeb, para contratações diretas pelo SCD e para processos licitatórios pela GAQS. À GGSD cabe deliberar sobre a otimização da alocação dos recursos negociados conforme a capacidade e condições operacionais de cada Gerência, assegurando uma visão sistêmica, integrada e caracterizando a cooperação entre elas. Essa prática resulta numa maior agilidade e pró atividade do processo de forma que fatos relevantes possam necessitar de ajustes para o atendimento das demandas quando identificadas de maior prioridade. O controle desta prática é realizado por meio do PE, Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1), SISWeb e processos de contratação.

### 2.2.d) Como a implementação dos planos de ação é acompanhada?

O acompanhamento da **implementação** dos planos de ação Alinhada à diretriz estratégica de “Utilizar o SISWeb como instrumento de gestão”, o SISWeb (Tab.5.1.b.1) é o principal sistema de acompanhamento da implementação dos planos de ação, permitindo o monitoramento mensal das metas e dos prazos previstos nos planos de ação pela Alta Direção da GGSD e Gerências. O SISWeb (d2007) permite a realização da análise e avaliação dos resultados em todos os níveis (operacional e estratégico), com registro de justificativas e análises críticas, e disponibilização em rede. O sistema passou a emitir alerta automático via e-mail (m2009) à Alta Direção e gestores de processos, indicando a necessidade da realização da análise crítica e registro da justificativa do desvio e/ou o desenvolvimento de um novo plano de ação. Com a utilização do módulo de análise de desempenho é possível registrar as atas (d2011), decisões e ações definidas nas reuniões, diretamente no sistema, bem como a leitura das atas de reuniões anteriores, visando verificar se as ações foram implementadas. Após finalizadas, as atas são enviadas automaticamente via e-mail aos participantes (m2013). O sistema ainda permite acompanhamento de RC's internos, relacionando resultados de Gerências diferentes e possibilidade de *benchmarking*, quando autorizado, é possível copiar o plano de ação de uma GR para outra, ou copiar os planos para outro indicador no âmbito da própria GR.



# Clientes

## GGSD

Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II

## 3. Clientes

### 3.1. Análise e desenvolvimento de mercado

#### 3.1.a) Como a organização segmenta seu mercado e define os clientes-alvo para seus produtos?

Alinhada com o objetivo estratégico de “manter e ampliar o mercado de atuação”, e considerando os principais produtos e serviços (ver item P1.B.1), a Sanepar **segmenta o mercado** conforme Tabela

3.1.a.1, buscando atender aos RPI e manter contratos com o poder concedente, conforme as características de seus consumidores e sustentabilidade econômico-financeira da empresa. A GGSD (d2011) utiliza os critérios corporativos para segmentar seu mercado, em “Categorias de Uso e de Consumo”, conforme norma IT/COM/0223 e Decreto Estadual 3926/88.

Tabela 3.1.a.1 – Critérios para segmentação de mercado

Categoria	Tipo de Tarifa	Critério
Residencial	Normal	Economias utilizadas exclusivamente para fins de moradias.
	Social	Economias utilizadas para fins de moradias por famílias que se enquadram nos critérios de tarifa social.
	Pequeno Comércio	Economias utilizadas para fins de moradias acrescidas de um pequeno comércio com apenas um ponto de água.
Comercial	Normal	Economias utilizadas para fins comerciais conforme definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.
	Micro e pequeno comércio	Economias utilizadas para fins comerciais que se enquadram nos critérios de micro e pequeno comércio.
Utilidade Pública	Assistencial	Economias utilizadas por entidades e organizações/assistência social sem fins lucrativos.
Industrial	Normal	Economias utilizadas para o exercício de atividades industriais, conforme definição do Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística – IBGE.
Poder Público	Normal	Economias utilizadas por órgãos Federais, Estaduais ou Municipais, dos poderes executivo, legislativo, judiciário, autarquia e fundações vinculados aos poderes públicos.
	Diferenciada	Economias utilizadas por órgãos municipais com contrato de concessão ou de programa vigente e adimplentes.

Os clientes-alvo (d2011) **são definidos** como todos os usuários dos serviços da Sanepar nos municípios atendidos por ela, agrupados em características similares, divididos em ativos e inativos, com tarifas diferenciadas, que contribuem para assegurar sua manutenção e aumentar sua satisfação. A Tab 3.1.a.2 demonstra os critérios adotados para este

agrupamento. Com a revisão tarifária aprovada pela Agepar (d2017), foram ampliadas as faixas de consumo, possibilitando ao cliente maior controle sobre o volume que ele deseja consumir. O controle da Carteira de Clientes é realizado pelas Coordenações de Clientes por meio do Sistema de Gestão Comercial - SGC.

Tabela 3.1.a.2 - Definição de clientes-alvo

Clientes		Descrição	Gestão	
Ativos	Clientes Próprios	Especiais	Utilizam água da Sanepar com consumo igual ou acima de 100m <sup>3</sup> de média mensal, além dos usuários de fonte alternativa que utilizam RCE da Sanepar	
		Sociais	Consumo de até 10 m <sup>3</sup> /mês ou 2,5 m <sup>3</sup> /mês por habitante	Consumo até 2,5 m <sup>3</sup> per capita e renda familiar até 2 salários mínimos e imóvel com construção até 70 m <sup>2</sup> tendo como desconto 73,75% tarifa de água e 83,59% tarifa de esgoto
			Micro e Pequeno Comércio	Consumo até 10 m <sup>3</sup> , renda anual até R\$ 360.000,00, com desconto de 44% da tarifa comercial.
		Poder Público	Prefeituras	Para Municípios com Contrato de Concessão e Contratos de Programa, em dia e sem débito, com bonificação de 50% de desconto.
		Entidades Filantrópicas	Entidades sem fins lucrativos	Entidades cadastradas na Secretaria Estadual de Ação Social, com desconto de 50% para consumo excedente a 10 m <sup>3</sup> .
		Industrial (d2017)	Unidade de consumo em que seja exercida atividade industrial	Redução no custo do m <sup>3</sup> (acima de 30m <sup>3</sup> ) a fim de garantir a continuidade e fidelização destes clientes.
Inativos	Clientes Concorrência	Potenciais e Factíveis	Água e Esgoto: são aqueles que utilizam fontes alternativas (poço tubular profundo ou abastecimento com caminhões pipas) e/ou fossas para o esgotamento sanitário	
			As GR's da GGSD, realizam levantamento anual junto aos órgão de outorga de uso da água, cadastro técnico municipal, cadastro comercial Sanepar, e elabora planejamento de expansão de redes para atender clientes potenciais e factíveis, com acompanhamento mensal com plano de ação comercial	

Como forma proativa de manter e ampliar os clientes Especiais, Potenciais e Factiveis, a Sanepar disponibiliza contratos diferenciados, aplicando-se as normas IT/COM/0177 e IT/COM/0208, que definem, além de outros critérios, a concessão de desconto ou bonificação conforme demanda ou utilidade. A identificação dos clientes Potenciais e Factiveis (Tab 3.1.a.2) é realizada na GGSD (d2011) por meio de informações elencadas durante a atividade de leitura (relatórios do MCP) e fiscalização em campo. Além disso, a GGSD adota as seguintes práticas para o tratamento de clientes diferenciados:

- Para o consumo igual ou superior a 100 m<sup>3</sup>/mês, as GR's possuem gestores específicos que dão tratamento e atendimento diferenciado a estes clientes, controlando e atualizando a Carteira de Clientes, considerados clientes especiais;
- A GGSD possui Gerência parceira específica para atendimento aos Clientes Especiais, a GCEP, que realiza a gestão de clientes do setor público de competência estadual e federal, independente do consumo;

### 3.1.b. Como as necessidades e expectativas dos clientes-alvo, nos segmentos de atuação, são identificadas, traduzidas em requisitos de desempenho e utilizadas para a definição e melhoria de produtos e processos da organização?

Alinhada com os objetivos estratégicos de “Elevar a Satisfação dos Clientes” e “Fortalecer a imagem da Empresa”, a GGSD **identifica as necessidades e expectativas** dos clientes-alvo por meio dos canais de relacionamento descritos na Tab 3.2.a.1 e pesquisa de satisfação de clientes (item 3.2.c) e ainda, durante as seguintes interações:

- atendimentos itinerantes e participação em

eventos realizados no âmbito da GGSD, (d2011) onde ocorre atendimento em tempo real, cadastro das famílias em programas sociais e orientações sobre os benefícios dos produtos e serviços (Ação Global, feiras, eventos, reuniões comunitárias, Paraná Cidadão, etc);

- Comunicação com a sociedade por meio de ofícios, correspondências, abaixo-assinados (d2011), entre outros, com solicitações contendo suas necessidades e expectativas;
- Reuniões com o PROCON para tratamento de demandas e esclarecimento de procedimentos;
- Participação em reuniões comunitárias e com representantes de diversas entidades, associação de bairros (d2004) onde são ouvidas e identificadas as principais reclamações e necessidades dos clientes;
- Apoio técnico às prefeituras: Participação de representantes da Sanepar como apoio técnico para elaboração do Plano Municipal de Saneamento Básico – PMSB, quando todas as necessidades e expectativas do Poder Público Municipal são manifestadas formalmente para atender requisitos legais da administração municipal.

A partir de 2016, foi criado o Programa corporativo “Comunidade Sanepar” que sistematizou as reuniões em todos os municípios da Sanepar. Na GGSD, o cronograma e agendamentos são programados junto ao Poder Concedente e divulgados à sociedade, o que tornou as reuniões mais eficazes e aumentou a participação da comunidade. O programa exercita o ato da empresa apresentar seus serviços, esclarecer dúvidas sobre ligações de água e esgoto e principalmente o ato de ouvir as necessidades e expectativas dos clientes nos municípios.

Tabela 3.1.b.1 – Clientes-alvo, necessidades/expectativas, requisitos e melhorias

Cliente-alvo	Produto	Necessidade/expectativa	Requisito de desempenho	Principais indicadores de desempenho	Melhoria implantada
Ativos	A	Água com qualidade	Qualidade da água	8.5.32 - ICP – Índice conformidade ao padrão de potabilidade - GGSD	Programa Egold (d2012 m2017); Implantação de novas tecnologias, planejamento de ampliações e melhorias no SAA (Ver item 7.1.b)
Ativos	A	Regularidade no abastecimento	Abastecimento contínuo	8.5.9 - ISp11 - Interrupção superior a 4 h no abastecimento de água - GGSD	Monitoramento diário e sistemático dos parâmetros de consumo para clientes especiais (d2016), realizado pela Central de Controle Comercial - CCC, com comunicação de eventuais divergências nos padrões de consumo, prevenindo desvios no controle de perdas.
Ativos/ Inativos	A/E	Universalização do saneamento – A/E	Atendimento com RDA e RCE	8.3.4 - ICm05 – IN023 - IARDA - GGSD ; 8.3.5 - ICm06 – IN047 - IARCE GGSD;	Sistematização corporativa das reuniões com comunidades e associações de moradores por meio do Programa “Comunidade Sanepar” (d2016);
Ativos	E	Coleta e tratamento de esgoto	Qualidade no tratamento de esgoto	8.5.19 - ISp24 - ICE – Ind. de conformidade do esgoto tratado - GGSD	Implantação de novas tecnologias, planejamento de ampliações e melhorias nas ETE's (Ver item 7.1.b)
Ativos	A/E	Serviços de água e esgoto com qualidade	Qualidade nos Serviços Prestados	8.3.1 - ICm01a – Reclamações Totais; 8.3.2 - ICm02 - Índice de Satisfação do Cliente Externo – Residencial e Não Residencial - GGSD	“Comunidade Sanepar” (d2016)

A tradução das necessidades e expectativas em requisitos de desempenho ocorre por meio da análise de todas as informações obtidas as quais são utilizadas para definição das Diretrizes, estabelecimento das metas, alterações e melhoria dos processos, (m\_2017) como a alteração das faixas de consumo (Tab 3.1.b.2), com redução do consumo mínimo, que passou a ser de 5 m<sup>3</sup> (e não mais de 10 m<sup>3</sup>) que atendeu a antiga demanda da população.

Para medir o atendimento desses requisitos, são definidos indicadores conforme tabela 3.1.b.1. **A GGSD atua em rede (d2011)** com os interlocutores das PI

(Tab. P1.8) para ampliar o conhecimento dos requisitos dos clientes-alvo, outro exemplo é o acompanhamento das metas estabelecidas nos contratos de programa e de concessão, as Diretrizes Nacionais do Saneamento Básico Lei Federal nº 11.445/07 e a legislação aplicável. O processo de controle, acompanhamento e monitoramento das necessidades e expectativas dos clientes, é realizado por meio do Sistema de Reuniões (Tabela 1.2.b.1), SGC, SISWeb, SOS e demais canais de relacionamento (Tab 3.2.a.1) onde as entradas são registradas, analisadas e encaminhadas para as áreas pertinentes.

Tabela 3.1.b.2 – Evolução das faixas de consumo

Quantidade de faixas	Até maio/2017		Quantidade de faixas	Atual	
	FAIXA INICIAL	FAIXA FINAL		FAIXA INICIAL	FAIXA FINAL
1	0	10	1	0	5
			2	6	10
2	11	30	3	11	15
			4	16	20
3	31	Acima	5	21	30
			6	31	Acima

### 3.1.c. Como os produtos são divulgados aos clientes e ao mercado?

Alinhada com o objetivo estratégico de “Fortalecer a imagem da empresa”, a **divulgação dos produtos e o relacionamento com clientes e mercado** é realizada (d2011) pela GGSD por meio das formas apresentadas na Tab 3.1.c.1, seguindo o sistema de identidade corporativa - “Manual da Marca Sanepar”, desenvolvido pela GCOM (d2004) com validação anual durante o processo de PE e disponível na intranet da companhia. O manual padroniza as formas de divulgação da marca, como cores, modelo de placas de identificação das unidades operacionais e administrativas, uniformes, veículos, documentos para que a organização mantenha uma imagem única e forte. Em cumprimento ao Decreto 5440/2005 do Governo Federal, a Sanepar implantou para todos os clientes (d2006) a divulgação mensal do resultado da qualidade da água distribuída, impresso nas faturas. Em

2010 o *layout* da fatura foi reformulado, possibilitando informar ainda a data da próxima leitura e histórico de quitação de débitos nos últimos 12 meses (Lei 12.007/2010). As informações sobre os produtos e serviços são divulgadas continuamente por meio de rádio e televisão, site institucional, cartazes, banners outdoor, placas de obras e folhetos encontrados nos setores de atendimento ao público e rede conveniada, como por exemplo as campanhas publicitárias “Água de beber” e “Dedicação sem limites” e a GGSD conta com dois postos avançados da GCMK (d2008) que auxiliam nas divulgações de informações internas e externas. A clareza e autenticidade do conteúdo são asseguradas por meio da Gerência de Comunicação e Marketing - GCMK e Gerência Comercial – GCOM, com a atuação de profissionais especializados que validam essas informações previamente a sua publicação nas diversas mídias.

Tabela 3.1.c.1 - Principais formas de divulgação da marca e relacionamento com o mercado

Forma de divulgação/ relacionamento	Objetivo da divulgação/relacionamento	Desde
<b>Palestras</b>	Palestras realizadas na rede de ensino, Associações de Bairro, Igrejas e Centros Comunitários, com foco na sensibilização quanto aos benefícios da interligação dos domicílios a rede coletora de esgoto.	2011
<b>Relatórios</b>	Encaminhamento mensal para as Secretarias de Saúde dos Municípios atendidos pela Sanepar, dos relatórios da qualidade da água produzida e distribuída, atendendo a Portaria de Consolidação MS nº 05/2017 do, informando os resultados de análise de todas as coletas realizadas nos parâmetros físico-químicos e microbiológicos. Para os resultados onde foram detectadas não conformidades, são informados os tratamentos aplicados.	2011
	A publicação, física e eletrônica, do Relatório de Administração e Demonstrações Contábeis, que a partir de 2016 passou a incluir temas relacionados a Sustentabilidade, tem por objetivos demonstrar como a Empresa tem atuado para assegurar a continuidade do negócio e a geração de valor à sociedade, reúne as principais estratégias e os resultados econômicos e socioambientais.	2004
<b>Audiências públicas</b>	Prestar esclarecimentos, divulgar ações e apresentar novos projetos de SAA e SES.	2011
<b>Programa Comunidade Sanepar</b>	Estabelecer um relacionamento mais próximo com as comunidades atendidas pela empresa e um melhor relacionamento com o Poder Concedente.	
<b>Copos de água envasada</b>	Distribuição mensal de água envasada (copos) com a logomarca da Sanepar conforme demanda da rede.	2004
<b>Site institucional</b>	Disponibilização de informações e notícias para clientes, investidores, fornecedores e Prefeituras; materiais publicitários e educacionais para download; filmes institucionais no Canal da Sanepar.	1997

<b>SMS</b>	Envio de mensagens para celulares com informações institucionais e de utilidade pública, como aviso de falta de água.	2018
<b>Redes Sociais</b>	Facebook, e youtube controlados pela GCMK.	2011
<b>Sanepar mobile</b>	Aplicativo para celulares	
<b>Obras de água ou esgoto</b>	Reuniões socioambientais nos bairros beneficiados pela obra, para orientações sobre a forma correta de interligação, uso consciente de água, tarifas e política ambiental, com a participação da comunidade, do fornecedor contratado, engenheiros e fiscais da Sanepar, bem como, ouvir sugestões dos participantes.	2006
<b>Eventos, Feiras, Exposições</b>	Integrada com os parceiros em eventos e datas comemorativas, como: Semana do Meio Ambiente, Dia Mundial da Água, Dia do rio e Dia da árvore, Caminhada Ecológica, Paraná em Ação, Ação Global, Dia do Desafio, CMMA, Ecobike, Ecoprosa, divulgando a marca e seus produtos e serviços. Participação no programa Estadual – Família Paranaense, com foco na inclusão de famílias carentes no programa da tarifa social.	2011
<b>Campanhas publicitárias e de utilidade pública</b>	Atuação proativa, com apoio do posto avançado da GCMK (Emanuele e Ediane), para divulgação de matérias de interesse da comunidade como paradas programadas de abastecimento decorrentes de obras ou manutenção.	2004
<b>Materiais de comunicação</b>	Os materiais de comunicação de distribuição nas centrais de relacionamento, bem como, pelos agentes comerciais de campo, são aprovados e homologados pela GCMK e GCOM da Sanepar.	2004
<b>Materiais educativos</b>	Folhetos e cartilhas para promoção campanhas socioambientais, disseminação de atitudes ambientais sustentáveis em relação ao uso consciente da água e uso correto da rede de esgoto para escolas, rede e sociedade.	2004
<b>Logomarca</b>	Uso, conforme regras do Manual da Marca, em uniformes, veículos, banners e cartazes e unidades operacionais.	2004

### 3.1.d. Como é avaliada a imagem da organização perante os clientes e mercados?

A avaliação da imagem perante os clientes e mercados com relação aos serviços prestados é aferida por meio de pesquisa de satisfação anual (d2000 – Item 3.2.c), coordenada pela GCOM. Para a avaliação do nível atual do resultado referente à imagem perante os clientes, a GGSD se compara com o resultado da média da Sanepar a outras GG's. O resultado da pesquisa é analisado pelo GG e Gerentes Regionais, os quais realizam planos de ação, que são incluídos no SISWeb, voltados a melhoria dos itens que tiveram baixa pontuação se comparados às médias obtidas pela Companhia. Os planos de ação são acompanhados nos sistemas de reuniões (Tabela 1.2.d.1). Na próxima pesquisa de satisfação o resultado é novamente avaliado e comparado com o anterior. Assim é verificada a eficácia dos planos de ação. A **divulgação** da marca, produtos e serviços, ocorre conforme Tabela 3.1.c.1. Já a **proteção da marca**, ocorre conforme Tabela 2.1.b.1. **Os atributos adotados** pela GGSD para avaliar a imagem são:

- Valores e diretrizes: Preocupação com o meio ambiente, uso racional da água, participação em projetos sociais, confiança e credibilidade dos clientes em relação a produtos e serviços;
- Prestação de serviços: Atendimento eficiente,

continuidade no abastecimento e canais de comunicação disponibilizados pela Empresa;

- Qualidade da água: Parâmetros de potabilidade - gosto, cheiro, cor, transparência, pureza, etc., definidos na Portaria de Consolidação 05/2017 do Ministério da Saúde;
- Responsabilidade socioambiental: Atuação socioambiental voltada para o bem estar da população.

## 3.2. Relacionamento com Clientes

### 3.2.a. Como são tratadas as solicitações, reclamações e sugestões dos clientes?

Atendendo ao objetivo estratégico de “Elevar a satisfação dos clientes”, o **tratamento** das solicitações, reclamações e sugestões formais ou informais é realizado pelas GR's da GGSD, visando eliminar falhas nos processos, produtos e serviços (d2011), conforme demanda, captadas por meio dos **canais de relacionamento (Tab 3.2.1)**. As solicitações, reclamações e sugestões são registradas em sistemas específicos, encaminhadas ao setor responsável para análise, tratamento e **retorno ao Cliente**, conforme descrito na Tab 3.2.a.1. Um exemplo de atendimento é quando há uma solicitação de serviço ou reclamação sobre um produto, após registro no SGC, gera um documento “AS” (IA/COM/0001) e conforme tipo de serviço é encaminhado à área responsável.

Tabela 3.2.a.1 – Canais de relacionamento

Canal	Público Alvo	Finalidade	Meio de contato	Tratamento	Retorno	Desde
<b>Relacionamento pessoal e telefônico 0800</b>	Clientes	Receber solicitações de serviços e reclamações comerciais e operacionais.	Pessoal e Telefone	Todas são analisadas e enviadas à área pertinente com prazo estabelecido.	As solicitações, quando necessário, são retornadas aos clientes.	1998
<b>Ouvidoria</b>	Clientes; Sociedade; Funcionários	Receber e monitorar reclamações (Ouvidoria).	Internet; Telefone; Carta	Envia à área pertinente e monitora até a solução.	Retorna à ouvidoria em até 10 dias, a qual responde ao cliente.	2004
<b>Fale conosco; Servinet</b>	Clientes; Sociedade	Receber solicitações, reclamações e sugestões via Site Institucional.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para às áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone, e-mail ou in loco.	2004

<b>Atendimento virtual/internet</b>	Clientes	Solicitação de serviços e consultas diversas.	Internet	Todas as solicitações são encaminhadas para as áreas pertinentes	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	2004
<b>Relacionamento com clientes especiais</b>	Clientes Especiais; (faixa acima de 100m³) ou fonte alternativa	Receber solicitações, sugestões e reclamações. Contatar a este segmento sobre faltas de água programadas.	Pessoal; Telefônico; <i>In-loco</i> ; Visitas técnicas.	Atendimento às solicitações realizadas. Manter relacionamento proativo com este segmento.	As Unidades dispõem de infraestrutura e atuação de forma permanente neste relacionamento.	2011
<b>Audiência Pública</b>	MP; Poder Executivo/Legislativo; Sociedade	Prestar esclarecimentos, tomar decisões conjuntas, ajustar e estabelecer procedimentos.	Pessoal	Estratégico. As situações recebem prioridade na tomada de decisões.	Imediato. Dependendo do tipo de demanda, atende posteriormente.	2004
<b>Visitas técnicas</b>	Sociedade	Apresentar os processos do SAA e SES na prática.	Pessoal	Técnicos orientam por meio de palestras a operação dos sistemas	Imediato durante a apresentação.	2004
<b>Atendimento especial pela Alta Direção a Órgãos Oficiais e Clientes</b>	Clientes; Sociedade	Receber, cadastrar e acompanhar e responder as reclamações e sugestões originadas no Procon, imprensa, Poder Judiciário e outros órgãos públicos e Clientes	Pessoal; Telefônico; Ofícios	As situações recebem prioridade na resolução dos problemas, visando atender de forma rápida e eficaz.	Clientes envolvidos são contatados para identificar se a situação corresponde à expectativa antes da reposta formal ao órgão.	2004
<b>Atendimento itinerante Oficiais e Clientes</b>	Clientes; Sociedade	Visita a bairros selecionados, para receber reclamações, solicitações e sugestões comerciais e operacionais. Também prestar orientações e cadastro em programas de tarifa diferenciada.	Pessoal	Os questionamentos são esclarecidos in loco e as solicitações encaminhadas às áreas específicas.	Imediato ou posterior por telefone, formal ou pessoalmente.	2004
<b>Eventos</b>	Sociedade	Prestar informações, receber / monitorar solicitações, reclamações e sugestões via eventos	Estandes em Exposições	Todas as solicitações são encaminhadas às áreas pertinentes.	Contato direto com o cliente, por telefone ou in loco.	2006
<b>Relacionamento Agentes comerciais de campo</b>	Clientes	No ato da leitura se solicitado presta informações, registra reclamações e solicitações de serviço.	Pessoal	Todas as informações são encaminhadas a área comercial que analisa e remete as áreas pertinentes.	Imediato ou posterior por telefone, formal ou pessoalmente.	2006
<b>Redes Sociais (Facebook / YouTube)</b>	Clientes; Sociedade	Divulgação da marca/imagem da empresa. Contatos para receber reclamações, solicitações, sugestões e comunicar atividades que a empresa está desenvolvendo. Ex. parada em sistemas.	Eletrônico	As solicitações são respondidas diretamente na rede social.	Contato direto pela rede social	2012
<b>PROCON</b>	Clientes	As Coordenações de Clientes recebe as reclamações e esclarece dúvidas sobre procedimentos.	Pessoal, telefônico e cartas	As reclamações e solicitações são avaliadas. Quando necessário é enviada equipe em campo para maiores esclarecimentos e execução de serviços.	Em todas as situações cliente e PROCON recebem o retorno. As audiências e respostas são registrados no SGC com os serviços 8082 e 8079.	2011
<b>Rede conveniada</b>	Clientes	Recebe o pagamento (Orienta e presta informações)	Pessoal	Transmite a arrecadação	Imediato	2011
<b>Caixa de sugestões</b>	Clientes	Meio para receber reclamações, solicitações e sugestões disponível nas centrais de relacionamento.	Pessoal e telefônico	Permite a tomada de ações corretivas e de aprimoramento, favorecendo a solução de problemas não detectáveis	Imediato	2011
<b>Fatura</b>	Clientes	Informar sobre qualidade da água e orientações regionais.	Pessoal	Manter relacionamento proativo com os clientes	Imediata na entrega da fatura	2006

A Sanepar divulga os canais de relacionamento aos clientes, considerando a segmentação do mercado e os clientes alvo conforme a Tab 3.2.a.2.

Cliente	Meio de divulgação
Especiais	Fatura mensal, Site, Centrais de relacionamento personalizado e telefônico, Visita Gestor de Clientes Especiais.
Sociais	Visita mensal dos agentes comerciais de campo, propagandas e avisos em rádio e televisão, site, Centrais de relacionamento personalizado e telefônico, Redes sociais (m2012), SMS (m2018).
Poder público	Reuniões, Audiências públicas, Eventos com a rede.
Entidades Filantrópicas	Visita mensal dos agentes comerciais de campo, propagandas e avisos em rádio e televisão, site, Centrais de relacionamento personalizado e telefônico, Redes sociais (m2012), SMS (m2018).
Industriais	Fatura mensal, Site, Centrais de relacionamento personalizado e telefônico.
Potenciais	Visita Gerentes aos Municípios não atendidos.
Factíveis	Visita mensal dos agentes comerciais de campo, propagandas e avisos em rádio e televisão, site e redes sociais (m2012).

O controle e avaliação das práticas são realizados por meio do Sistema de Reuniões, acompanhamento de indicadores, relatórios dos sistemas de atendimento, relatórios de ouvidoria, relatórios de registro e baixa do atendimento de serviço (AS). As informações são repassadas para outras áreas e parceiros por meio eletrônico, comunicação interna, despacho no verso dos ofícios e automaticamente pelo SGC. Como ação de melhoria no processo relacionado à clientes(d2015), a GGSD, em parceria da GCOM, realiza o Treinamento de Excelência no Atendimento, que capacita os empregados que estão em contato direto com o cliente, como consequência, a linha de frente da empresa fica capacitada para o atendimento ao cliente com objetividade, de forma a reduzir o tempo de espera, prestar informações fidedignas, informando sobre prazos, valores e demais condições de forma clara, com postura negociadora, respeitando os limites de competência constante das normas e regras internas. Diversas melhorias foram implementadas a partir do tratamento das necessidades, como por exemplo, a conta em *Braille*

(2007); tarifa para micro e pequeno comércio (2005); tarifa social (2004), atendimento diferenciado para Clientes Especiais (2004), aviso de utilidade pública de intermitência programada para a comunidade envolvida (2004), redes sociais (2012), envio de mensagem de texto – SMS para celular do cliente informando de paradas programadas (2017) e Sanepar Mobile (2017).

### 3.2.b. Como são acompanhadas as transações com os novos clientes e a inserção de novos produtos no mercado?

Alinhado ao objetivo estratégico de “Manter e ampliar o mercado de atuação”, as GR’s da GGSD **acompanham** sistematicamente as transações com novos clientes, por meio do SGC, onde é feita a identificação e classificação por origem de implantação de ligações, como: crescimento vegetativo; SAR; ampliação do sistema; ampliação de rede; conjunto habitacional; factível e novas concessões (d2011). A tabela 3.2.b.1 descreve as **transações com novos clientes e novos produtos**.

Tipo de acompanhamento	Tratamento	Desde
Novos empreendimentos	Durante o processo de Planejamento Estratégico, são solicitados junto às prefeituras e a COHAPAR, via ofício, informações referentes às perspectivas de realização de novos empreendimentos imobiliários. É realizado acompanhamento sistemático de novos loteamentos, atendidos e analisados pela área de desenvolvimento operacional por meio de PHS, que avalia a viabilidade técnica do empreendimento. Após aprovação o empreendedor inicia a obra mediante acompanhamento dos técnicos da Sanepar para assegurar a qualidade, atendimento as normas. Rede de abastecimento de água: realizados testes de estanqueidade, limpeza e desinfecção, com a análise das características físicas e bacteriológicas da água para que efetivamente seja interligada ao sistema público e liberada para consumo. Rede coletora de esgoto: realizados testes de continuidade de fluxo para que efetivamente seja interligada ao sistema existente.	2011
Novas ligações de esgoto	Em relação à implantação de novas ligações de esgoto, de forma individual é realizada a vistoria técnica ambiental, onde se verificam os padrões da ligação e lançamento do efluente. No caso de obras de implantação e ampliação de RCE, são realizados programas de sensibilização e adesão por meio de profissionais habilitados, prestando orientações técnicas e comerciais. São realizadas, também reuniões socioambientais e palestras para divulgar e sensibilizar a comunidade beneficiada com a nova RCE. Este trabalho é realizado pelo fornecedor interno GESA.	2011
SAR	Atuação pelo SGC, desde a solicitação do cliente, até a conclusão do serviço de ampliação do sistema de abastecimento ou de coleta de esgoto. Após a solicitação do serviço, é realizado levantamento em campo para orçamento e posterior retorno ao cliente para informação dos valores. Caso o cliente aceite, é encaminhado para composição do projeto executivo e posterior realização da obra.	2011
Novas concessões	Atuação especial ao poder concedente e aos clientes. É realizado estudo prévio para assunção do município pela Sanepar e após os acordos firmados, a DI busca os recursos necessários para adequar os sistemas de saneamento existentes aos padrões da Companhia. Inicia-se a operação dos sistemas existentes com apoio da atual gestão municipal, detentora do conhecimento do sistema de saneamento existente e realiza reuniões comunitárias para apresentar a Companhia e sanar eventuais dúvidas com atuação conjunta da GESA.	2011
Clientes especiais	No caso de implantação de novas ligações de água e/ou esgoto à clientes especiais (consumo acima de 100 m³), o acompanhamento é mensal, principalmente quanto ao consumo e satisfação do cliente.	2011

### 3.2.c. Como são avaliadas a satisfação e a insatisfação dos clientes?

Alinhada com a “Política de Clientes” e com os objetivos estratégicos “Elevar a satisfação dos clientes” e “Fortalecer a imagem da empresa”, a **avaliação da satisfação/insatisfação do cliente** é realizada por meio de pesquisa corporativa, coordenada pela GCOM (IT/COM/0244), com periodicidade anual (d2001). Com a finalidade de reunir informações que possibilitem mensurar e avaliar o grau de satisfação com relação a qualidade de informações e serviços prestados, com vistas a permitir a tomada de ações corretivas e preventivas, e identificação de melhorias dos processos, a pesquisa é quantitativa, voltada à avaliação da expectativa do cliente em relação aos serviços executados, com base em amostragem probabilística e aplicação de questionários estruturados e específicos para cada segmento, com resultados apresentados corporativamente até a segmentação por GR’s. A partir de 2011, a pesquisa passou a ser aplicada por empresa especializada em opinião pública. A seleção de entrevistados é feita de modo aleatório e são separados por público alvo e posição geográfica. O trabalho de levantamento de dados é feito por meio de entrevistas pessoais nos Municípios do Estado do Paraná, sendo checadas simultaneamente à sua realização em 20% das entrevistas. Tal amostra atinge um grau de confiança de 95% para uma margem de erro estimada em 2% para os resultados gerais. Nas análises das questões por Gerência Geral, o grau de confiança atinge 95% para uma margem de erro variando de 3,5% a 5,0%. Em 2011, foram incrementadas perguntas relacionadas à percepção e satisfação dos clientes com relação à preocupação da Sanepar com o meio ambiente, avaliação do *site* da Sanepar, envolvimento da empresa com a comunidade, entre outros. Em 2015, a pesquisa incluiu questões sobre conhecimento e avaliação da campanha “A água da Sanepar é de beber” e conhecimento da “Tarifa Social”, e, em 2016, alterou essas questões para verificar o grau de conhecimento da propaganda e campanha publicitária da Sanepar, em 2017 foi incluída questão para avaliação da satisfação de clientes dos concorrentes. A insatisfação dos clientes é avaliada na Pesquisa por meio da seguinte pergunta: “Quanto aos serviços de abastecimento de água, coleta e tratamento do esgoto aqui na localidade onde o Sr(a) mora o Sr(a) diria que está muito satisfeito (a), satisfeito(a), nem satisfeito(a) nem insatisfeito(a), insatisfeito(a) ou muito insatisfeito(a)?” A pesquisa, de forma corporativa, é segmentada da seguinte forma:

- Residencial (IA/COM/0399): (tarifa social e tarifa normal) composto por homens e mulheres responsáveis pelos domicílios onde residem, que estejam com abastecimento regular no momento da entrevista, residam na cidade há mais de 6 meses, tenham mais de 18 anos e saibam ler e escrever.
- Não Residencial (IA/COM/0396): composto por empreendedores (proprietários) de micro e pequenas empresas, gerentes de empresas e de instituições de utilidade pública, com abastecimento regular no momento da entrevista.

Com os resultados da pesquisa, as Unidades buscam traduzir e identificar a percepção dos clientes sobre os serviços e produtos prestados e depois de analisados, são elaborados planos de ação específicos para as questões cujas notas ficaram abaixo das médias

da Sanepar, visando elevar os índices de satisfação e corrigir as insatisfações apontadas pela pesquisa. Como resultado obtido da avaliação da insatisfação dos clientes (m\_2012), foi implantada uma melhoria em âmbito corporativo, com a mudança da regra de refaturamento em casos de vazamento, que proporcionou ao cliente uma maior redução do valor cobrado. Visando melhoria na avaliação de satisfação e insatisfação dos clientes, as GR’s, implantaram em 2018 a Pesquisa Pós-Venda (IA/COM/0408) que busca obter as informações e anseios dos clientes, proporcionando maior agilidade na execução de ações para a solução dos problemas apresentados. Para avaliar a **satisfação em relação aos clientes dos concorrentes**, era realizada (d2014) pesquisa específica para este fim, de forma não sistematizada, a partir de 2017, foi incluída na Pesquisa de satisfação dos Clientes da Sanepar (IT/COM/0244) a questão: “Pensando nos serviços prestados pela Sanepar em comparação com os serviços prestados pela Companhia de Energia da sua região, diria que a qualidade dos serviços prestados pela Sanepar é melhor, pior ou igual à qualidade dos serviços prestados pela Companhia de Energia?”, metodologia que permite a comparação da satisfação de clientes atendidos por ambas as empresas e que adota como referência a Companhia de Energia do Estado do PR, a qual é reconhecida como a melhor distribuidora de energia do País.

### 3.2.d. Como as informações obtidas dos clientes são analisadas e utilizadas?

As informações **obtidas** dos clientes a partir dos diversos canais de interação (Item 1.1.c e Tab 1.1.d.1 e 3.2.a.1), são **analisadas** (d2011) no PE (Item 2.1.a) e em reunião de avaliação de resultados setoriais e da Alta Direção. Essas informações geram **planos de ações** que são registrados no SISWeb (m2015) e encaminhados para áreas pertinentes, conforme 1.2.b. As informações provindas da pesquisa de satisfação dos clientes são divulgadas e tratadas pela GGSD considerando os três níveis hierárquicos formais:

- Gerência Geral: Apresentação do resultado da pesquisa na reunião da GGSD, com a participação de todos os gerentes;
- Gerências Regionais: Apresentação do resultado da pesquisa nas reuniões das gerências com a participação dos coordenadores e convidados;
- Coordenações: Divulgação do resultado aos empregados de sua Coordenação.

As informações obtidas na pesquisa de satisfação dos clientes, os resultados são **analisados** por equipe multidisciplinar das unidades, quando são **definidas ações** para solucionar as insatisfações apontadas, corrigir falhas, adequar procedimentos, comportamentos e implantar ações de prevenção, objetivando elevar a satisfação do cliente com a prestação do serviço da Sanepar. A aferição da eficiência dos planos de ação implementados, é verificada na próxima pesquisa de satisfação dos clientes, com a análise dos itens avaliados e suas médias. Como exemplos de melhoria nos processos a partir da análise de informações obtidas dos clientes, implementação do *Call Center* gratuito (0800) (m\_2014); as GR’s da GGSD passaram a informar sobre as paradas programadas no abastecimento com 72h de antecedência aos clientes (m\_2017); e estímulo para o consumo de água da torneira com propagandas em *totens* e *outdoors*.



# Sociedade

## GGSD

Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II

## 4. Sociedade

### 4.1. Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental

#### 4.1.a) Como as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária, aplicáveis à organização são identificados e atendidos?

Alinhada ao compromisso de "Atender Normas e Disposições Legais" das Políticas da Qualidade e Ambiental, as leis, regulamentos e normas ou códigos de adesão voluntária aplicáveis à GGSD são **identificadas** de forma corporativa por meio de interlocução das respectivas áreas gestoras (Tab 4.1.a.1), com interlocução junto aos órgãos municipais, estaduais e federais, como Ministério da Saúde, Ministério Público, Ministério do Trabalho e Previdência Social, ANA, IBAMA, SEMA, IAP, AGEPAR, ARIS, Instituto das Águas do Paraná, Secretaria Estadual de Saúde e Vigilância Sanitária Municipal. Os requisitos das legislações vigentes são analisados e traduzidos em normas internas disponíveis no SNS (Item 1.1.e) e em publicações de manuais de orientações, circulares e diretrizes para todas as áreas da empresa. A análise da pertinência das leis, regulamentos e normas são de responsabilidade das áreas gestoras de processos corporativos. Já os códigos de adesão voluntária são analisados pela GGSD, verificando se há pertinência ao processo, com intuito de agregar valor e promover melhorias. Especificamente para a identificação e análise da legislação ambiental aplicável, a GGSD utiliza a metodologia de Controle e Avaliação da Legislação – CAL (IT/AMB/0060), que tem por objetivo de internalizar as legislações ambientais contempladas no Sistema de Gestão Ambiental - SGAc, de modo a facilitar o seu entendimento e a

avaliação do cumprimento. A GGAM, área gestora deste processo, recebe mensalmente de empresa contratada a atualização das legislações Federais e Estaduais pertinentes às atividades da Sanepar e, quando necessário, atualiza a legislação na planilha CAL. Os requisitos e indicadores de desempenho relativos a legalidade e conformidade das atividades da GGSD, (Tab. 4.1.a.2) **são atendidas** por meio do cumprimento às normativas internas nos processos administrativos e operacionais. Desde 2011, os métodos de controle dos padrões de trabalho (Tab 1.1.e.1) garantem o atendimento aos requisitos legais e regulamentares. Desde 2012, são elaborados diagnósticos ambientais, pela GDA/DMA, cujo objetivo verificação do cumprimento dos requisitos legais e padrões de lançamentos do efluente das unidades operacionais do processo esgoto. De posse desses dados, a GTEG e as GR's da GGSD elaboram e executam planos de ação, visando evitar pendências legais ou sanções, bem como desenvolver ações de melhoria. Em cumprimento à Lei 11.445/2007, a GRG – Gerência de Regulação (d2014) atua na elaboração e gerenciamento dos processos tarifários de reajuste anual (IRT), revisão periódica (RTP) e revisão tarifária extraordinária (RTE), atende às demandas regulatórias (técnica-comercial e econômico-financeira), coordena a implantação de novas regulamentações, reformulação do regulamento geral dos serviços e na capacitação do corpo técnico e gerencial da empresa para compreender e atender os novos requisitos da regulação do setor de saneamento. Para buscar o cumprimento da Lei 13.303/2016, em 2016 foi criada a GGRC – Gerência de Governança

Tabela 4.1.a.1 – Identificação de leis, normas e regulamentos

Tipos	Área gestora
Regulação	GRG
Governança	GGRC
Ambiental	GGAM
Trabalhista	GGPS/GJT
Processo Água	GPAG/GACF
Processo Esgoto	GPEG/GACF
Comercial	GCOM

Tabela 4.1.a.2 - Principais requisitos legais e sociais e Indicadores

Leis / Portarias / Resoluções	Requisitos	Indicadores
Portaria de consolidação nº5/2017 – MS - regulamenta o padrão de potabilidade da água distribuída.	Cumprimento da legislação; Água com qualidade.	8.5.32 – ICP - Índice Conformidade ao padrão de potabilidade - GGSD
Resolução 357/05 e 430/11 – CONAMA, Portaria IAP 256/13 - Condições e padrões de lançamento de efluente.	Cumprimento da legislação; Conservação do ambiente.	8.5.19 – Isp24 - ICE – Índice de conformidade do esgoto tratado - GGSD
Resolução 021/09 – SEMA - Licenciamento, condições e padrões de lançamento de efluente.	Cumprimento da legislação; Conservação do ambiente.	8.2.6 - ISc11 -Indicador de licenças ambientais esgoto - ETE
Decreto Estadual 9957/14 - Regime de outorga de direitos de uso de recursos hídricos.	Regularidade no abastecimento; Conservação do ambiente.	8.2.7 e 8.2.8 - ISc11 - Outorga de Captação de água subterrânea e superficial
Resolução 375/06 – CONAMA - Critérios para uso agrícola do lodo de esgoto.	Cumprimento de diretriz estratégica; Conservação do ambiente.	8.5.33 - IRL – Índice de remoção de lodo - GGSD
Contrato de Programa / Concessão / PMSB	Universalização - água	8.3.4 – Icm05 - IARDA - GGSD
	Universalização - esgoto	8.3.5 – Icm06 - IARCE - GGSD
Código de defesa do consumidor	Serviços de A/E com qualidade.	8.3.2 - Icm02 -Índice de satisfação do cliente externo - Residencial e Não Residencial

Corporativa que tem como finalidade definir práticas de gestão para otimizar o desempenho da Companhia e proteger os acionistas. No caso da legislação trabalhista, a Sanepar na condição de Sociedade de Economia Mista do Estado do Paraná, e com base no parágrafo 1º, artigo 173 da Constituição Federal de 1988, está sujeita ao regime jurídico próprio das empresas privadas, inclusive quanto às exigências trabalhistas e tributárias. Neste sentido, os seus empregados, embora prestem concurso público para serem admitidos com base no artigo 37, I e II da Constituição Federal, são contratados e regidos pelo sistema celetista (iniciativa privada). A Sanepar cumpre as disposições contidas na CLT, bem como as pactuadas através de ACT firmados com os Sindicatos que representam as categorias de empregados que compõem o quadro funcional.

Os códigos de adesão voluntária, adotados pela GGSD foram: Sistema de Gestão de Riscos Ambientais - SGRA (MN/AMB/0010) baseado nas normas ABNT ISO 31000:2009, na GRPG certificado internamente em 2014; Sistema de Gestão Ambiental Corporativo – SGAc (MN/AMB/008), baseado nas normas ABNT NBR ISO 14001:2015, na GEMSD certificado internamente em 2015. Em 2017 a GGSD, avaliou a gestão da GEMSD, verificando as melhorias implementadas com o SGAc, definindo pela ampliação do escopo para todas as Gerências. Esta ação resultou em melhoria no acompanhamento da gestão dos resíduos e da legislação vigente. Eventuais sanções ou pendências de qualquer natureza, movidos pelos órgãos competentes, são conduzidos e **tratados** pelas áreas pertinentes, com apoio das áreas gestoras (Tab. 4.a.1) para subsidiar respostas e defesas, com a firmação de Termo de Compromisso ou Termo de Ajustamento de Conduta - TAC, com negociação de ações e metas progressivas a serem cumpridas, quando necessário. A GGSD não possui qualquer tipo de sanção, relativa a requisitos associados às leis e regulamentos, com decisão

pendente ou transitada em julgado.

#### 4.1.b. Como a organização identifica os aspectos e trata os impactos sociais e ambientais adversos decorrentes de seus produtos, processos e instalações?

Atendendo aos Objetivos Estratégicos “Assegurar a Gestão Ambiental” e “Atuar com Responsabilidade Socioambiental”, as GR’s da GGSD **identificam** os aspectos sociais e ambientais adversos, decorrentes de seus produtos, processos e instalações por meio da **Planilha de Aspectos e Impactos Ambientais – PAI (IT/AMB/0022)**, que defini procedimentos para identificar, classificar, atualizar, avaliar e tratar os aspectos e impactos ambientais, bem como os riscos associados as situações operacionais das atividades, produtos e serviços da SANEPAR, levando em consideração a perspectiva do ciclo de vida. A metodologia implantada na GEMSD desde 2015, após consolidação, está em desenvolvimento para as sedes das GR’s em 2018. O levantamento de aspectos, impactos, e a sua avaliação consideram os processos da cadeia de valor (Fig P.1.), identificando o grau de severidade, ocorrência, demandas da sociedade, riscos e legislação ambiental para cada impacto identificado. A metodologia PAI foi desenvolvida quando da certificação externa pela NBR ISO 14001 de Foz do Iguaçu em 1999, aprimorada em 2011, e em 2015, foi incorporada a avaliação dos riscos que podem gerar situações emergenciais. A planilha é revisada por equipe multidisciplinar quando ocorre alteração da legislação; novos aspectos, diretrizes estratégicas, ocorrência de incidentes / acidentes ambientais; alteração nos RPI; novos equipamentos ou tecnologias. Para os impactos significativos são elaborados planos de ação e se necessário alocados recursos, quais são inseridos no PE e PPI. A tabela 4.1.b.1 apresenta a forma de **tratamento** dos principais aspectos, riscos e ações.

Tabela 4.1.b.1 – Principais aspectos / impactos, ações e metas

Aspectos	Impactos	A / S	Ações	Metas
Perda de Água	Consumo de recursos naturais	A	(d2004) Execução de serviços de eficiência operacional (Controle: instruções do SNS)	Melhorias no sistema de distribuição; contrato de pesquisa de vazamentos; controle sistemático de vazão e pressão
Resíduos oriundos do Tratamento de Água e, Esgoto (Rejeito de Areia, Escuma, Lodo)	Poluição/contaminação do solo e água.	A	Retirada adequada, transporte e destinação para Aterros Sanitários e/ou Industrial, licenciados no órgão ambiental. (Controle: instruções do SNS)	Destinação a aterros licenciados; cumprimento de práticas operacionais descritas na PAI
			(d2004) Higienização do lodo de esgoto e aplicação na agricultura. (Controle: instruções do SNS)	Destinação a aterros licenciados; Cumprimento de práticas operacionais descritas na PAI e Sistematização da UGL's
Extravasamento e refluxo de esgoto	Poluição/contaminação do solo e água, transtornos à população.	A / S	(d2004) Operação adequada, limpeza periódica, manutenção preventiva, VTO, instalação de gerador de energia, discadora telefônica e tanques de acúmulo nas EEE's e melhorias da RCE.(Controle: instruções do SNS)	Cronograma de vistorias operacionais na RCE e coletores; Parceria com SEMA e SESA; Telediagnóstico;
Odor - Esgoto	Poluição/contaminação do ar, transtornos à população	A / S	(d2004) Manutenção preventiva, limpeza dos poços sépticos, cortina verde, tratamento de gás sulfídrico, aplicação de produtos químicos, emissário subaquático, cobertura dos resíduos	Uniformização da Cortina Verde
Rompimento de Redes	Consumo de recursos naturais, transtornos às PI	A	(d2006) Implantação da Metodologia MASPP com vistas à redução das perdas, controle de vazões e pressões	Melhorias no sistema de distribuição; controle sistemático de vazão e pressão e execução de reparos no prazo
Ruído de equipamentos	Transtornos à FT, população e a fauna.	A / S	Medição periódica (Controle - instruções do SNS)	PPRA

\*A – Ambiental S – Social

Outra metodologia utilizada (d2004) pelas GR's da GGSD é o **Programa Use o Bom Senso - PUBS**. Programa corporativo baseado em três filosofias: 5S (Sensos de Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde e Autodisciplina), 3R (Sensos de Redução, Reutilização e Reciclagem) e o senso de Responsabilidade Social, que sistematiza o desenvolvimento de ações e disseminação de novos conceitos comportamentais, hábitos e atitudes capazes de tornar mais agradável o ambiente de trabalho, garantir maior qualidade e produtividade nas atividades e serviços, além de preservar o meio ambiente. O Programa está estruturado, na GGSD e GR's, por meio de Comitês formados pela FT de todas as Coordenações, o que garante o comprometimento de todos para aplicação das ações definidas. Essas ações têm o objetivo de reduzir, minimizar ou eliminar os impactos sociais e ambientais, além de melhorar e organizar o ambiente de trabalho. A criação Comitê Integrado (m2017) do PUBS foi uma melhoria na aplicação da ferramenta de gestão, integrando as GR's da GGSD e permitindo respostas mais rápidas para a manutenção dos sensos e anseios da FT, melhorando a forma de compartilhar as boas práticas das gerencias na manutenção do PUBS. As ações, internas e externas, realizadas em conjunto visam priorizar e viabilizar o tratamento preventivo das situações que, direta ou indiretamente, possam causar impactos negativos à PI. Em 2014, quando foi reformulada a certificação deste programa, visando a melhoria contínua da qualidade nas áreas, as GR's da GGSD reestruturaram seus comitês, reiniciando o processo da busca pela certificação de todas as GR's da GGSD. A GRTB e a GEMSD foram certificadas em 2014, GRPG e GRUV em 2015 e GRGA em 2016, este certificado é obtido a partir de auditorias internas e externas (realizadas por empregados auditores de outras Gerências). Ambas as práticas, planilha PAI e PUBS, tem seus planos de ação registrados, acompanhados e controlados pelo sistema de reuniões(Tab.1.2.b.1) e SISWeb (Item 1.4.c). Ainda, atendendo o compromisso com a Política Ambiental "Prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais", a DMA/GPIN elabora (d2013) o **Mapeamento de Gases de Efeito Estufa – MARGEE da GGSD**, quantificando as emissões de GEE das atividades dos processos principais e estabelecendo, quando possível, ações para redução ou neutralização. Esta medida contempla a minimização de passivos ambientais e a busca da sustentabilidade no desenvolvimento de seus processos. A estimativa das emissões de toneladas de gás carbônico equivalente de cada uma das fontes ou atividades da Sanepar é realizada com base nos fatores e ferramentas disponibilizados pelo *Intergovernmental Panel on Climate Change* (IPCC) e pelo Programa GHG Protocol. Vale ressaltar que, até 2016, a Sanepar era a única empresa do setor de saneamento que realizava esse mapeamento e divulgava seu Inventário de GEE na plataforma GHG Protocol, sendo um exemplo para as demais corporações. O histórico das publicações de emissões da Sanepar está disponibilizado no [www.registropublicodeemissoes.com.br](http://www.registropublicodeemissoes.com.br). Em 2017, a Sanepar submeteu seu inventário de GEE a uma verificação de terceira parte, credenciada pelo Inmetro, a fim de obter o Selo Ouro de Confiabilidade junto ao GHG Protocol. Exemplos de ações de redução e compensação

do GEE, são: instalações de queimadores de gás nas ETE's e redução das perdas de água. Além disso, as GR's mantêm-se preparadas com **ações preventivas** como: contratos com caminhões pipa para garantir o fornecimento de água potável, atendendo os critérios previstos na IA/OPE/1466, qual defini elementos necessários para contrato de serviços externos referente ao transporte de água potável por caminhão pipa.; Contrato para fornecimento de gerador (m2017) da GEMSD para toda a GGSD, para garantir o funcionamento das unidades operacionais de produção e distribuição de água e estações elevatórias e de tratamento de esgoto em situações de interrupção do fornecimento de energia elétrica. Em **caso de ocorrência de crise oriunda de acidentes ambientais**, é instituído, por meio de REDIR, o Comitê de Crises (PF/AMB/0015-002), qual estabelece diretrizes de funcionamento do Comitê de Crises, que atuará durante eventos identificados como crise, oriundos de acidentes ambientais. Este comitê é composto pelo Gerente Geral, Gerentes Regionais, Coordenadores e Gerencias de Apoio, tais como GGAM, GCMK, GSLOG e GPDO, essa interação entre áreas proporciona maior agilidade no desenvolvimento das responsabilidades do Comitê que são: a definição, acompanhamento e implantação de medidas corretivas necessárias para resolver e controlar as situações de crise, e recomendar medidas preventivas para evitar a reincidência.

#### 4.1.c. Como a organização promove, de forma voluntária, ações com vista ao desenvolvimento sustentável?

Com o objetivo de atender à Política Ambiental, a GGSD (d2011) e GR's **promovem e apoiam (d2004) ações de desenvolvimento sustentável** por meio de programas socioambientais, com participação da FT, parceiros e rede. As principais ações implementadas pela GGSD e pelas suas Gerencias, bem como parceria de atuação estão demonstradas na Tabela 4.1.d.1. O critério de seleção das ações baseia-se nos Compromissos da Política Ambiental: Melhorar constantemente o desempenho ambiental dos processos; prevenir e reduzir os riscos e danos ambientais; atender à legislação ambiental aplicável; conservar os recursos hídricos; promover a gestão dos objetivos e metas ambientais; promover e consolidar as ações socioambientais internas e externas. A equipe da GESA atua em conjunto com as GR's e GGSD, **selecionando as ações de desenvolvimento sustentável** a partir dos aspectos e impactos identificados (Tab. 4.1.b.1), considerando ainda RPI (Tab. P1.8). Destaca-se como exemplo o Projeto Ecoprosa, espaços de discussões sobre questões sociais, ambientais e econômicas dentro dos aspectos e impactos dos processos da GGSD buscando a gestão participativa e a participação de empregados e sociedade. **O desenvolvimento das parcerias, atuação em rede e envolvimento da FT** para a implementação ou apoio às suas ações é realizado visando a perenidade dos resultados das ações desenvolvidas. Cita-se por exemplo, o Desafio da Conservação dos Recursos Hídricos (Tab 4.1.d). Outra forma de desenvolver parcerias, sensibilizar e envolver a FT são as ações do PUBS, estimulando o desenvolvimento de ações sustentáveis por meio do senso de "Responsabilidade Social". Há

também ações descentralizadas, devido ao perfil da FT e da sociedade e comunidades nas quais as GR's atuam, contando com diversos parceiros institucionais e locais. Como exemplaridade (d2012), a Sanepar iniciou a participação nos Objetivos de Desenvolvimento do Milênio (ODM) e em 2016 assumiu por meio de seu Diretor Presidente a secretaria executiva do Movimen-

to Nacional ODS - Nós Podemos, onde se adotou os 17 Objetivos de Desenvolvimento Sustentável – ODS (m2017). **Os principais indicadores de desempenho relativos ao desenvolvimento socioambiental** estão apresentados no Item 8.2 - Resultados sociais e ambientais.

Tabela 4.1.c.1 - Principais ações de desenvolvimento sustentável

Programa / Atividade	Parceiros	Descrição	A/P	Início
Aplicação de biosólido na agricultura.	GPEG Emater	Cadastramento de agricultores, análise e liberação do biosólido para aplicação na agricultura, mediante projeto agrônomico. (URPG, URUV, URTB, URGA).	E	2004
Ações de educação socioambiental Internas / externas	DMA, GCOM, Órgãos Públicos	Promoção de ações junto à sociedade e empregados: Ecoprosa, exposição de estandes em feiras e eventos, palestras em escolas, universidades e clubes de serviços. São momentos de mobilização e sensibilização de colaboradores e sociedade, buscando a preservação do meio ambiente.	E	2003
Combate a Perdas de Água	GDOP	Combate ao desperdício de água (produção, distribuição e medição).	E	2011
FMMA	Poder Concedente	Destinação mensal de 0,8% a 1,0% da receita da Sanepar / UR's GGSD aos Municípios, para aplicação em projetos que visam a recuperação ou preservação do meio ambiente. Foram repassados no período de 2011 a 2017 R\$ 23.418.792,78.	A	2011
Programa Se Ligue na Rede	Secret. Meio Ambiente / Secretária da Saúde	Criado para evitar a poluição dos rios por meio de ações sociais e ambientais. É realizado nas bacias hidrográficas onde a Sanepar implanta o sistema de esgotamento sanitário. Os moradores recebem informações sobre a obra na sua região, cronograma físico, impacto gerado e orientações sobre as responsabilidades da população e da Sanepar. Em 2014 foi incluído o serviço de Orientação Técnica Ambiental, que objetiva repassar informações técnicas ao público de como realizar a ligação correta do imóvel na rede coletora de esgoto e, prática finalista da categoria IGS do PNQS 2015.	E	2003
Comitê de Bacias Hidrográficas	Órgãos Públicos, Sociedade e Entidades	Participação de representantes da Sanepar para contribuir para a aplicação da Política Estadual de Recursos Hídricos nas diversas bacias hidrográficas. Ações planejadas em conjunto visam a conservação dos recursos hídricos e garantir o controle social. Representantes da GGSD participam conforme IA/AMB/0248.	A	2012
CMMA e CMSBA	Municípios	Participação da FT nos CMMA's e CMSBA's para o desenvolvimento e acompanhamento de projetos voltados a proteção ambiental com os recursos repassados pela Sanepar ao FMMA e/ou Fundos Municipais de Saneamento Básico e Ambiental.	A	2003
Eficiência Energética	GPDO	Manutenção do Programa de redução do consumo de energia elétrica em todas as unidades operacionais, controle mensal das contas, identificando os desperdícios e adotando ações corretivas e preventivas; Gestão do custo por meio do SGF/SCI de Energia Elétrica, de aplicação corporativa.	E	2008
Capacitação de Encanadores	GESA GPOSD Agência do Trabalhador	Capacitação de encanadores dentro do Programa Se Ligue na Rede, fortalecendo a prática da correta execução das ligações prediais de esgoto, visando capacitar mão de obra para geração de renda.	E	2009
Programa se ligue nessa ideia, sem óleo na rede	GESA	Incentivo aos empregados, e clientes para coletar e destinar corretamente o óleo de cozinha usado, com intuito de evitar o destino incorreto às redes coletoras de esgoto da Sanepar.	E	2014
Programa Use o Bom Senso	GESA / GGSD / GR's/Coooperativas	Ver item 4.1.b.	E	1998

Desafio de Conservação dos Recursos Hídricos	Prefeituras, Comunidades, IES, SEED	Concurso interno que premia ações criativas e cooperativas pela preservação das águas. O prêmio vai para as GR's que desenvolvam ações contínuas e integradas, envolve empregados, familiares e comunidade (IES, PM's, OAB, Rotary e Instituições Religiosas) dos municípios onde estão sediadas, voltadas a conservação dos recursos hídricos, difusão da educação ambiental, recuperação de nascentes e monitoramento de corpos receptores.	E	2016
Recuperação de Nascentes e Matas Ciliares	Prefeituras, Comunidades, IES, SEED	Projeto Fundo Azul apoio financeiro a projetos de recuperação, proteção e de educação ambiental desenvolvidos em bacias de mananciais. Parceria com IES, Prefeituras, Emater, produtores rurais.	E	2004
Eco Expresso	GESA	Ônibus especialmente preparado com maquetes, painéis e outros recursos onde os visitantes podem acompanhar o Ciclo do Rio ao Rio.	E	2014
Ecoprosa	GESA e GR's	Espaço para reunir os empregados para um debate informal sobre atitudes ambientais que possam ser aplicadas ao cotidiano da empresa.	E	2012
Projeto Sustentabilidade da Escola ao Rio	GESA E GR's	Projeto que mobiliza professores e alunos, de Cursos Técnicos em Meio Ambiente ou outros para o monitoramento dos rios de bacias hidrográficas nas quais as escolas estão inseridas, disseminando os conceitos de sustentabilidade e proteção dos recursos hídricos. Projetos nas unidades: GRPG – 2 projetos (d2013), 3 projetos (d2014) e 1 (d2017); GRGA – 2 projetos (d2013); GRTB – 2 projetos (d2013) e 1 (d2016); GRUV – 1 projeto (d2013); 2 projetos (d2014); 1 projeto (d2017).	E	2013

#### 4.1.d. Como é propiciada a acessibilidade aos produtos e instalações da organização?

A acessibilidade aos produtos, processos, informações e instalações é promovida, de forma ampla, por meio das diversas práticas apresentadas na tabela 4.1.c.1, em atendimento ao Objetivo Estratégico de "Promover a Universalização do Saneamento Ambiental".

Tabela 4.1.d.1 – Forma de acessibilidade a produtos, processos, informações e instalações

Acessibilidade		Objetivos	Frequência/Continuidade	Responsável	Padrão/Controle
Instalação	Centrais de Relacionamento ao Público.	Adequação física para portadores de necessidades especiais.	Contínua (d2011)	Alta Direção	NBR 9050 / PE
Informações	Conta de água em <i>Braille</i>	Acesso à conta para clientes com deficiência visual.	Mensal (d2007)	GR's e apoio da GCOM	Lei Federal nº 17.354/08 / SGC
	Canais de Relacionamento (Tab.3.2.a.1)	Acesso à informações de serviços, produtos e processos.	Contínuo (d2004)	GR's apoio da GCOM e USCS	Tabela 3.2.a.1
	Sanepar Mobile	Acesso às informações relativo a serviços, produtos e processos.	Contínuo (d2016)	GCOM/USTI	Downloads / Utilização / demandas solicitadas – Gerenciador Web
Produto	Tarifa Social	Tarifa residencial diferenciada para a população de baixa renda.	Mensal (d2004)	GR's com apoio da GCOM	Decreto nº 2460/2004, IT/COM/0088 / SGC
	Tarifa de Micro e Pequeno Comércio	Para estabelecimentos isentos de ICMS, com inscrição no Simples, ou usuários que executem atividades de prestação de serviços, com alvará da Prefeitura Municipal.	Mensal (d2005)	GR's com apoio da GCOM	Decreto Estadual nº 4266/2005 / SGC
	Tarifa de Entidade Assistencial / Filantrópica	Desconto de 50% sobre o volume excedente a tarifa mínima.	Mensal (d2004)	GR's com apoio da GCOM	IT/COM/0205 / SGC
	Suspensão temporária do pagamento da conta.	Benefício concedido ao usuário que está desempregado.	Mensal (d2014)	GR's com apoio da GCOM	IT/COM/0138 / SGC
	Saneamento Rural	Implantação de SAA nas comunidades rurais com trabalho socioambiental junto às comunidades. Melhoria em 2004, através da criação de Gerência de Pequenas Localidades, e Coordenação específica na GPOSD.	Contínua (d1978)	Gerencia de Pequenas Comunidades, GPOSD e GESA GR's, Prefeituras, COHAB e Cohapar	Projeto de Engenharia conforme MOS
	Programa Social: Minha Casa Minha Vida	Implantação da infraestrutura de água e esgoto e tarifa social.	Contínua (d2013)	GR's com parceria com GGPS	Convênios / SGC
Processos	Admissão de pessoas com necessidades especiais	Ocupação de cargos compatíveis com suas limitações.	Contínua (d2000)	GR's com parceria com GGPS	Lei 8213/1991 / Edital de Concurso Público

A acessibilidade das pessoas portadoras de necessidades especiais também é propiciada na GGSD, por meio da adequação das instalações das centrais de relacionamento com maior volume de atendimento. Para ilustrar, citamos as adequações de acessibilidade realizadas nos sistemas União da Vitória (2014) e São Mateus do Sul (2016); Castro, Imbaú, Ponta Grossa, Imbituva, Cândido de Abreu e Carambeí em 2016.



# Informação e Conhecimento

# GGSD

Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II

## 5. Informações e Conhecimento

### 5.1 Informações da Organização

#### 5.1.a) Como são identificadas as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização?

Para atender o Objetivo Estratégico “Aprimorar a gestão do conhecimento” corporativamente e nas GR’s da GGSD (d2011), a **necessidade de informações para operar e gerenciar a organização é identificada** pelas práticas de verificação do cumprimento dos padrões de trabalho (Tab 1.1.e.1), no PE, durante análise de ambiente interno/externo e formulação das estratégias (Tab 2.1.d.1), no Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1), na interação com as PI e redes (Tab 1.3.c.1), prestação de contas das ações e resultados às PI (Tab 1.2.c.1), Help Desk (IT/INF/0025), qual Estabelece procedimentos para atendimento de suporte a informática através do Help Desk, Sistema de Solicitações de Serviços da GTIN (SSU), uso do SISWeb pela FT no desenvolvimento de suas atividades. Informações externas são identificadas por meio de benchmarking, pesquisas e publicações, implantação de novos projetos e programas com a rede, ou quando da alteração de RPI. As informações corporativas também são identificadas (d1997) pelas áreas gestoras de sistemas (Tab 5.1.b.1) e FT que ao utilizar o sistema pode tirar dúvidas, informar problemas e sugerir melhorias. A

pertinência das informações é decidida por meio de grupos e comitês de trabalho ou reuniões com gestores dos processos, que embasam a decisão do CA, Diretoria, GG’s e GR’s, conforme o nível e abrangência das informações, estratégicas ou. O controle desta prática é realizado por meio de emissão de diretrizes, circulares e resoluções de diretoria, PE, gestores de sistemas, SIS-Web e Sistema de Reuniões.

#### 5.1.b) Como são desenvolvidos e implantados os principais sistemas de informação, considerando as necessidades identificadas?

Objetivando atender às diretrizes estratégicas (Tab 2.1.d.1), os principais sistemas de informação corporativos (Tab 5.1.b.1) **são desenvolvidos e implantados** considerando as necessidades identificadas conforme item 5.1.a. Os sistemas de informação **corporativos** (Tab 5.1.b.1) (d1997) são desenvolvidos, implantados e controlados pela GTIN, após discussão em grupos, comitês ou comissões de trabalho com participação da FT envolvida, ou demandas oriundas do *Help Desk*, Sistema de Solicitações de Serviços da USTI (SSU), são definidos os padrões do sistema e o desenvolvimento é realizado pela GTIN, quando pertinente, há aprovação do CA e Diretoria.

Tabela 5.1.b.1 – Sistemas de informações corporativos

Sistema / Desde	Disponibilização	Finalidade	Área Gestora
Diálogo 1977	Jornal	Jornal corporativo da Sanepar que divulga as ações relacionadas à empresa, qualidade, meio ambiente, cultura, social e outras.	GCMK
SNS 1997	Intranet	Sistema normativo Sanepar: controla todos os padrões de trabalho documentados da Sanepar. Permite proposição e alteração de documentos, os quais são controlados, analisados e aprovados, conforme PF/NEG/001, IT/NEG/001 e IT/NEG/002. Lançada nova versão em 2014. Como melhoria, em 2015 foi inserido no SNS o módulo Treinamentos que permite a criação de uma matriz correlacionando os empregados com os procedimentos documentados pertinentes de suas atividades e acompanhamento do treinamento em cada versão.	GGCOR
SQS 1998	Intranet	Sistema da Qualidade Sanepar: lançada nova versão com melhoria em 2013 – incorporou sistemas já existentes em um só Portal, compreende: RACP – Relatórios de Ações Corretivas e Preventivas; RO – Relatório de Ocorrências; RAI – Relatórios de Auditorias Internas (todos esses utilizados pela NBR ISO 9001, ISO 14001, MASPP e Programa Use o Bom Senso); RAE – Relatórios de Auditorias Externas (NBR ISO 9001 e ISO 14001); BIP – Banco de Ideias e Práticas; e EMQ – Equipes de Melhorias da Qualidade.	DMA
Correio Eletrônico 1998	E-mails	Segue o PF/INF/0005, disponibiliza o ambiente para troca de mensagens, listas de unidades, endereços e avisos, facilitando a comunicação entre os empregados. Pode ser acessado de fora da empresa.	GTIN
SIA 1998	Intranet	Sistema de informações ambientais: informações estratégicas sobre os mananciais superficiais e subterrâneos.	DMA
SGM 2004	Online	Sistema de gerenciamento da manutenção: registra e controla todas as solicitações e execuções de serviços de manutenção em rede emitidas pelo SGC. Promove o gerenciamento eficaz dos serviços com o objetivo de atender as expectativas dos usuários quanto a prazo e qualidade dos serviços.	GPDO GCOM
SGC 1981	Online	Sistema de gerenciamento comercial: Possibilita acesso à carteira de clientes, solicitação de serviços, manutenção de redes e ligações, atualização de dados, emissão de documentos de apoio e módulo com tabelas. Sistema possibilita informações em tempo real no Processo Comercial, gerenciamento dos processos de cobrança, faturamento, arrecadação, controle análise de contas e implantação de ligações de água/esgoto. Emissão do CEF de forma automática e aleatória de protocolos e endereços para fiscalização qualitativa, por amostragem dos serviços realizados pelos empregados terceirizados da manutenção.	GCOM

SGCWeb 2010	Intranet	Sistema de Gerenciamento comercial Web: Informações sobre cadastro e pagamentos e controle sobre o fluxo de atendimento onde está implantado o sistema de senhas.	GCOM
SIS 2004	Online	Disponibiliza dados gerais da empresa e específicos da GGSD e Unidades nos aspectos físico, operacional, econômico, pessoal e comercial. Neste sistema, são lançados os dados dos indicadores das Unidades da Empresa.	GPE
SISWeb 2007	Intranet	Sistema de Informações Sanepar Web: registro e acompanhamento do PE e operacional, dos resultados e metas dos indicadores, do resultado das análises e justificativas dos desvios. A partir de 2012 passou a permitir o registro das atas das Análises de Desempenho. Sistema possui informações estratégicas sobre concessões e possibilita alimentar com informações sobre visitas realizadas ao Poder Concedente.	GPE
SAM 2004	Intranet	Gestão das informações sobre materiais disponíveis para utilização em obras, melhorias e consertos da redes e equipamentos.	GSLOG
FatoRH/ Web 2004	Intranet	Utilizado para introdução e consulta de dados referentes a recursos humanos, como folha de pagamento, horas extras, afastamentos, registro de treinamentos, informações da FUSAN relacionadas a descontos dos convênios médicos.	GGPS
SFI 2004	Online	Sistema utilizado para registro, processamento e automação do tratamento das informações financeiras de todas as áreas. Proporciona informações para auxiliar a execução dos processos financeiros nos níveis operacionais, gerenciais e estratégicos. Migrou em 2013 para o Portal da Diretoria Financeira.	GFI
BIS Online 2004	Intranet	Jornal virtual da Sanepar que divulga as ações relacionadas à empresa, a qualidade, meio ambiente, cultura, social e outras.	GCMK
SGO 2005	Intranet	Permite a gestão das VTA's e VTO's das ligações de esgoto novas e antigas, desde a liberação até a comercialização e acompanhamento das obras novas. Em 2015, foi implantada nova versão, melhoria que possibilitou a interatividade das equipes que atuam na área de esgoto, da obra até a comercialização das ligações, agilizando o cadastramento e a implantação das ligações de esgoto.	GCOM
SGP 2004	Online	Permite que as áreas acompanham todos os itens que compõe o patrimônio, verificando valores corrigidos dos bens, valores residuais de depreciação e executando baixas e inclusões no patrimônio.	GGPINF
Portal da DO 2006	Intranet	É um canal virtual, permanente, que possibilita a troca e o compartilhamento de informações. Estão disponibilizados manuais, relatórios de avaliação de desempenho das Unidades, tais como: desenvolvimento operacional, processo de água e esgoto, automação e desenvolvimento do capital intelectual da DO.	GPDO
SCI 2013	Intranet	Sistema que permite o registro de dados operacionais sobre o processo de tratamento de água, como resultados das análises para controle da qualidade da água produzida, produtos químicos utilizados, registro das atividades desenvolvidas, etc. em todos os sistemas.	GPAG
SAPIENS 2007	Intranet	Acompanhamento e consulta de dados dos processos de Cadastro, Produção, Distribuição, Comercial e Manutenção.	GDOP
TDS 2008	Intranet	Sistema de Trâmite de Documentos da Sanepar que visa um controle do fluxo de processos da empresa.	GTIN
GRH 2012	Intranet	Sistema de Gestão de Treinamentos: consulta e emissão de relatórios de horas/treinamentos planejadas e realizadas.	GGPES
SaneRH 2012	Intranet	Novo sistema de acompanhamento de RH, utilizado para introdução e consulta de dados referentes a cartão ponto, contracheque, informações cadastrais, entre outros.	GGPES
SCD 2013	Intranet	Sistema de Contratação Descentralizada, responsável pela padronização das aquisições de materiais e contratação de serviços, de forma, a atender a legislação vigente. Como melhoria em 2015, foi implementado controle dos limites por recurso e ordenador de despesas.	GAQS
SCTWeb 2013	Intranet	Ferramenta integrada ao plano de negócios da companhia ( <i>Business Plan</i> ) com objetivo de facilitar aos gestores um melhor acompanhamento orçamentário, eliminando os controles em planilhas paralelas.	GCB
SCN 2008	Intranet	Sistema que controla a numeração sequencial para registro em documentos emitidos.	GTIN
SOS 2010	Intranet	Sistema Ouvidoria da Sanepar - cadastro e acompanhamento das reclamações, solicitações e informações realizadas pelos clientes e demais partes interessadas diretamente a Ouvidoria da empresa. Estas reclamações são registradas e repassadas às áreas responsáveis que dentro de prazo estipulado respondem e registram a tomada de decisão.	OUV
SMI 2006	Intranet	Gestão de serviços solicitados e dos equipamentos eletromecânicos	GEMSD
SANEGIS 2013	Intranet	Permite a espacialização de informações operacionais para visualização gráfica e tomada de decisão.	GCOM
SQA 2004	Online	Sistema para registro dos resultados das análises de água e de esgoto das áreas operacionais o qual executa a consistência desses dados e apresenta o resultado do ICP e do ICE, além de disponibilizar laudos e relatórios das amostras.	GACF

**Sistemas de informação regionais e locais** (Tab 5.1.b.2), que não demandam projetos e conhecimentos técnicos avançados, são desenvolvidos por equipe de empregados da GGSD e GR's, e após aprovação do Gerente Geral e Gerentes Regionais, o sistema é atualizado ou implantado e disseminado às PI.

Tabela 5.1.b.2 - Sistema de informações locais

Sistema	Disponibilização	Finalidade	Gestor
Cadastro Técnico	Meio Eletrônico	Arquivo eletrônico com a digitalização das localizações de redes de abastecimento de água e esgoto de todos os sistemas.	GR's
Diagnóstico Operacional	Meio Físico e Eletrônico	Conjunto de informações operacionais de cada sistema, que dá origem ao Processo de Planejamento e ao Programa de Melhorias Operacionais, dentro do PPI, mantendo os ativos de infraestrutura operacional.	Área de Desenvolvimento Operacional
Análise de desempenho	Sistema de Reuniões	Análise dos resultados dos indicadores estratégicos e operacionais, detalhados por sistema, com participação da alta direção e posterior divulgação a FT.	GR's
Murais	Mural	Murais instalados nos principais locais de fluxo da força de trabalho em que são disponibilizadas informações diversas da empresa e da unidade.	GR's
PAI	Planilha	Planilha de registro dos aspectos ambientais e sociais e definir os critérios para a avaliação dos impactos associados às atividades, produtos e serviços de qualidade.	GR's

Como refinamento da prática de integração da empresa com as partes interessadas, foi criado o perfil da Sanepar no **Facebook** (d2012) e disponibilizado acesso sem senha para alguns serviços de autoatendimento virtual no **Site Institucional** (d2014). Além disso, as GR's (d2011) disponibilizam aos fornecedores de serviços comerciais de campo e de manutenção de redes, os sistemas **SGC e SGM**, visando agilizar o controle dos serviços, com emissão de AS (Atendimento de Serviço) diretamente no posto de serviço. A disponibilização das informações é assegurada aos usuários por meio de um parque de computadores (1,44 pessoas/computador), atualizados e ampliados de acordo com as demandas planejadas no PE, sob a coordenação da GTIN. Esta Gerência, também monitora os usuários internos quanto ao uso da rede, verifica a disponibilidade dos sistemas, o tempo de acesso de cada usuário, sendo oferecido de maneira proativa o serviço ininterrupto de suporte e resposta a possíveis problemas por meio do *Help Desk* (IT/INF/0025). As GR's e GGSD repassam suas necessidades para as áreas gestoras dos processos e estas por sua vez, solicitam a GTIN, o atendimento da demanda em um sistema existente ou mesmo com a criação de um novo sistema. Todos os sistemas possuem uma área gestora (d2005), que é responsável pelas definições, orientações e administração. Essas áreas formalizam à GTIN as demandas identificadas pelas áreas usuárias da Empresa por meio dos padrões para os processos de desenvolvimento e manutenção de softwares na Sanepar - DMS (IT/INF/0033). A principal solução adotada, visando a integração das informações e dos sistemas da Sanepar, foi a criação do SIS (d2004), sistema que integra dados e informações sobre todos os processos da cadeia de valor. Como melhoria, houve

a implantação do SISWeb (d2007), versão que contém informações do SIS, planejamento estratégico, acompanhamento e controle dos resultados metas e planos de ação. Como refinamento (m2014) o registro de análises de desempenho (ATA's) é realizado direto no sistema. Visando a integração das informações das partes interessadas externas, o SISWeb disponibiliza também informações de contratos, negociações e visitas ao Poder Concedente. Outra solução adotada é a adequação do SCD (2013), padronizando as contratações diretas, facilita e agiliza a instrução dos processos, permite envio de informações aos órgãos fiscalizadores e possibilita à administração a gestão das contratações sob os aspectos legais e econômicos. Para garantir a disponibilização das informações e atendendo ao Objetivo Estratégico "Investir no desenvolvimento institucional", a Sanepar (d1990) mantém sua infraestrutura compatível com o crescimento do negócio e da demanda por informações de forma a atender as necessidades dos usuários, com base em critérios de utilização dos recursos tecnológicos disponibilizados pela GTIN (PF/INF/0001), e diretiva corporativa que padroniza procedimentos para aquisição, transferência, atualização tecnológica, manutenção, substituição e locação de equipamentos de informática (PF/INF/0009). A IT/INF/0039 define padrões e normalização para: solicitação de expansão/acesso à rede corporativa (até 2011 para localidades com mais de 2500 ligações de água e a partir de 2012 passou a ser para localidades com mais de 1500 ligações), de soluções de conexão à rede corporativa em eventos externos e de acesso à rede corporativa por prestadores de serviços. Tais solicitações são realizadas formalmente pelas áreas à GTIN, com antecedência à sua necessidade, a qual realiza estudo de viabili-

dade para o atendimento. Para sustentar a disponibilização das informações por meio eletrônico, a GTIN mantém em constante atualização a infraestrutura de equipamentos, rede de comunicação e *softwares*. Para as localidades que não dispõem de acesso à rede informatizada, as demandas de informação são atendidas com envio das informações e documentos (AS), por malote, em meio físico, além de consulta, via telefone, ao sistema informatizado mais próximo, considerando a estrutura local.

### 5.1.c) Como são tratados os riscos de segurança da informação?

Atendendo ao Código de Conduta e Integridade e norma do SNS (PF/INF/0001), qual estabelece critérios de utilização dos recursos tecnológicos disponibilizados pela Área de Informática, a GTIN (d1990)

apoia a GGSD e GR's para a garantia da segurança das informações e prevenção/tratamento dos riscos nos sistemas de TI e na infraestrutura, por meio do monitoramento diário de acessos, equipamentos, sistemas e aplicativos. Como melhoria, o Código de Conduta e Integridade (d2017) possui um item específico sobre condutas relativas a segurança das informações. Os métodos de segurança das informações utilizados para manter a atualização, confidencialidade e integridade das informações e continuidade da infraestrutura e prevenção e **tratamento dos riscos** de perda ou descontinuidade, estão apresentados na tabela 5.1.c.1. Os métodos de controle que garantem a integridade das informações da Sanepar são exemplares, considerando que nunca houve invasão por *hackers* na rede corporativa da empresa.

Tabela 5.1.c.1 - Segurança das informações

Requisitos	Rede corporativa	Rede local
Atualização	Todos os dados e informações dos sistemas corporativos são acessados e atualizadas pelos empregados com chave de acesso, de acordo com a necessidade e permissão autorizada (PF/INF/0007). Diariamente a GTIN realiza backups de sistemas (código e informações) para garantir a atualização em caso de desastre.	
Confidencialidade	O acesso aos sistemas informatizados segue o PF/INF/0007, concedido após solicitação do Gerente da área e aprovação da área gestora do sistema. O acesso é garantido por meio de cadastro de chave de identificação do usuário e de senha forte, seguindo as recomendações de segurança vigentes no mundo corporativo, com nível de acesso específico aprovado pelo Gerente. A utilização de aplicativos e ferramentas, o armazenamento e disposição de dados em equipamentos locais, são de responsabilidade do usuário, com monitoramento dos equipamentos conectados à rede corporativa.	
Integridade	Os sistemas corporativos permitem o rastreamento do usuário que cadastrou a informação por meio de senhas de acesso, sendo parametrizados para garantir a segurança. A GTIN realiza <i>backups</i> diários (IT/INF/0006, IT/INF/0007 e IT/INF/0008) para garantir a segurança da informação. Também estão presentes no ambiente corporativo soluções de antivírus, firewall, ips, filtro web, antispam, que garantem a proteção do ambiente tecnológico contra invasões e acessos não autorizados.	Os principais sistemas locais são alimentados por profissionais e técnicos especializados, utilizando padrões definidos nos documentos normativos e conforme limites de chave de acesso. A segurança das informações prioritárias de cada usuário (desktop e notebook) é garantida por meio de <i>backup</i> (PF/INF/0014). A GTIN (d2011) disponibiliza espaço em servidores corporativos (canela/cacique) para que as áreas mantenham suas informações estratégicas, dessa forma as informações estão protegidas por controle de acesso e backup corporativo.
Continuidade	A infraestrutura para disponibilização das informações, corporativa e local, garante suporte e acessibilidade em regime contínuo, por meio do sistema online. A GTIN disponibiliza acesso a servidores de acordo com a lotação e grupos de trabalho, e mantém servidores <i>backup</i> com redundância de informações, no caso de qualquer tipo de problema com o servidor de produção/operação, imediatamente os dados são redirecionados. Além disso, o complexo de servidores corporativos é servido por um gerador específico que os mantém com energia. Quanto ao sistema de comunicação de dados, há a redundância da rede por parte dos fornecedores desse serviço e, nos contratos é especificada cláusula de atendimento prioritário para a Sanepar nos casos de problemas no serviço, prevendo o restabelecimento com prazos especificados.	

## 5.2 Conhecimento organizacional

### 5.2.a) Como a organização desenvolve os conhecimentos mais importantes?

Alinhada ao objetivo estratégico de “Aprimorar a Gestão do Conhecimento”, a **Sanepar desenvolve os conhecimentos** mais importantes considerando, a missão, implementação das estratégias, processos da cadeia de valor (Fig P1.1) e as necessidades de informações para operar e gerenciar a organização identificadas (Item 5.1.a). As GR's e GGSD

(d2011) aplicam as diretrizes corporativas por meio dos instrumentos apresentados na Tab 5.2.a.1. O **controle das práticas de desenvolvimento do conhecimento** é realizado por meio do GRH (Item 6.2.a), PCCR (Item 6.1.e), Pesquisa de satisfação de clientes (Item 3.2.c), Fale Francamente (Item 6.3.c) e Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1). Como melhoria, em 2017 a GGSD realizou o 1º Seminário de Boas Práticas (Tab 1.1.f.1).

Tabela 5.2.a.1 – Instrumentos para desenvolvimento dos conhecimentos mais importantes		
Instrumento	Desenvolvimento	Desde
Biblioteca Corporativa	Ampliar conhecimentos da FT a partir de um acervo especializado.	1964
Conhecendo a Sanepar	Treinamento de integração, que informa, orienta e esclarece sobre o funcionamento da empresa, facilitando a adaptação dos empregados recém-contratados.	2004
Treinamentos internos baseados nas necessidades identificadas (Tab. 6.2.a.1)	Realização de treinamentos previstos no PE por meio do GRH, PCCR e Fale Francamente.	2004
Treinamento em Serviço	Compartilhamento do conhecimento de empregados mais experientes com novos empregados ou remanejados de função.	2011
<i>Benchmarking</i>	Busca de práticas que permitam o aperfeiçoamento do trabalho.	2011
Treinamentos externos	Participação em treinamentos, cursos, feiras, congressos e seminários externos.	2011
Ciclo do Aprendizado (Fig. 1.1.f)	Geração de demandas para desenvolvimento de conhecimento.	2011
Multiplicadores Internos	Capacitação de empregados para ministrar cursos e treinamentos.	2011
Equipes de trabalho temporárias ou permanentes (Tab. P5.2)	Formação de grupos de trabalho para estudo de problemas, identificação de causas e definição de soluções visando a melhoria de práticas de gestão e de processos.	2011
PCCR	Conforme apresentado no item 6.1.e.	2012
Seminário de Boas Práticas	Evento anual promovido pela GGSD para apresentação de práticas que se destacam nas Unidades (5.1.f).	2017
CAGE	Capacitação e atualização gerencial para líderes e emergentes, apresentado no item 6.2.b.	2015
EaD – Programa de Educação Corporativa a Distância da Sanepar	Modalidade de ensino com plataforma de cursos e publicações técnicas <i>on line</i> que proporciona capacitação e treinamentos à distância.	2016

### 5.2.b) Como os conhecimentos mais importantes da organização são difundidos?

Em consonância com o Objetivo Estratégico “Aprimorar a Gestão do Conhecimento”, na GGSD e GR’s, os conhecimentos retidos necessários para o desenvolvimento das atividades **são acessados e utilizados** pela FT por meio dos **sistemas** (Tab. 5.1.b.1), com *login* para cada nível de informação. As formas de controle utilizadas para assegurar a difusão dos conhecimentos são as auditorias de gestão, alertas automático aos controladores após a criação ou alteração do documento no SNS e pelo indicador estratégico “Índice de empregados com 20 horas treinamento”. **Estes conhecimentos são difundidos** por meio das seguintes práticas e métodos:

- SNS (d1997) disponível para consulta a todos os empregados da empresa é o instrumento de registro e compartilhamento dos procedimentos documentados que definem os padrões de trabalho das atividades desenvolvidas em todos os processos da empresa. Este sistema possui controladores em todas as áreas para disseminar as atualizações, por *e-mail* ou cópias controladas às áreas onde não há o sistema *online* assim que recebem alertas de alterações. Como melhoria em 2013, o SNS foi todo remodelado na sua quarta versão com a aplicação de diversas melhorias de controle e de utilização mais intuitiva;
- Realização de cursos internos (d2004) proferidos por multiplicadores internos, como por exemplo “Qualidade da Água – Excelência Humana”, “Tratando o Esgoto – Ambiente Legal”, temas destinados aos empregados da operação; EGOLD – condutas e procedimentos laboratoriais para empregados dos laboratórios; MEGSA para líderes atuais e potenciais;
- Na forma de comunicados ou matérias divulgadas

no Diálogo e no BIS *Online* (Tab. 5.1.b.1);

- Encontros e reuniões técnicas, como Seminário Técnico Interno de Novos Produtos e Tecnologias (d2015), Seminário de Boas Práticas da GGSD (m2017), Fórum GPDAG (d2016) entre outros;
- Preparação e participação dos empregados em auditorias internas dos sistemas de gestão (ISO) e PUBS, assim como em avaliações internas do MEG;
- Como forma de melhorar a difusão dos conhecimentos relacionados aos processos produtivos, a GGSD e as Unidades criam comitês, grupos, comissões (Tab. P5.2) e câmaras técnicas para analisar problemas e identificar soluções, produzindo e compartilhando novos conhecimentos;
- Salas de vídeo conferência que permitem a difusão de conhecimentos por meio de cursos, treinamentos e reuniões com baixo custo, evitando deslocamentos, refeições e hospedagens, instaladas nas sedes das GR’s.

A disponibilização de informação para a FT é realizada, principalmente, pela Intranet, principal acesso para os sistemas informatizados. **Para as demais partes interessadas externas**, o acesso é por meio do site institucional, com acesso a informações voltadas aos clientes (Autoatendimento Virtual, Ouvidoria, Fale Conosco), fornecedores (cadastro, licitações, tabela de preços e informações técnicas), investidores (Visão institucional, regulação, entre outros) e prefeituras (municípios atendidos, paradas no abastecimento), produtos e tarifas. Por meio da implantação do Ead, foi possível a democratização do conhecimento, uma vez que diversos externos que atendiam um número limitado de participantes, foi disponibilizado para toda a FT, como por exemplo o CAGE que era presencial está disponível em módulos por EAD para todos os empregados da Sanepar.



# Pessoas

## GGSD

Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II

## 6. Pessoas

### 6.1 Sistema de Trabalho

#### 6.1.a) Como a organização do trabalho é definida?

A **organização do trabalho é definida**, pela Diretoria e validada pelo CA (d1998), **baseada nos processos da cadeia de valor (Tab P1.6)**. A estrutura organizacional (Item 1.1.e) e o quadro de pessoal são definidos para alinhar os processos da empresa às metas e indicadores estratégicos e ao atendimento das necessidades e expectativas das partes interessadas (tabela P.1.8). Alinhada às diretrizes estratégicas, na GGSD a organização do trabalho está estruturada nos processos principais e de apoio (Fig. P5.1), cada GR possui um Gerente Regional e para cada processo há um Coordenador e cada equipe de Coordenação pode elencar gestores de processos ou representantes de programas e projetos, lideranças responsáveis pela agilidade da gestão e o alto desempenho das equipes. A organização do quadro de pessoal está estruturada em carreiras (Tab 6.1.a.1), que são a trajetória profissional que o empregado pode percorrer dentro da empresa. O PCCR (d2006) gerenciado pela GGPS, define os cargos (Tab. 6.1.a.1) necessários para atender as demandas organizacionais, procedimentos, políticas de administração de pessoal e salários, estrutura técnica, perfis de carreira profissional, competências desejadas (Tab. 6.1.b.1) e atribuições de cada

cargo. O aprendizado organizacional é estimulado na GGSD por meio da atuação de CT (Tab. P5.2), que possuem representantes de todas as GR's, pelo Seminário de Boas Práticas (d2017), benchmarking, formação de multiplicadores, auditores e avaliadores, facilitando e agilizando a comunicação, o compartilhamento do conhecimento e propiciando respostas rápidas para o atendimento às demandas e ao planejamento de ações preventivas, objetivando a melhoria dos processos e inovação. O Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1) é outra forma sistematizada de estímulo a respostas rápidas, propiciando interação da Alta Direção com a FT, permitindo a implementação de ações e tomada de decisão para melhoria dos processos. As demandas de pessoal necessárias à execução dos processos da cadeia de valor são identificadas durante o PE (d2011) pelas Unidades, as quais são compiladas pela GGSD, analisadas pela Diretoria, considerando o critério de dimensionamento e a viabilidade econômica financeira para tomada de decisão. **As responsabilidades são definidas** conforme a atribuição das funções formais da organização e níveis de autonomia que estão embasados no SNS e podem ser verificados na tabela 6.1.a.3. O controle e a verificação da eficácia da organização do trabalho implementado são realizados por meio do Sistema de Reuniões (Tab. 1.2.b.1) e dos padrões de trabalho (SNS).

Tabela 6.1.a.1 – Organização do Quadro de Pessoal Permanente

Carreira	Cargos	Exigência
Profissionais de Nível Superior	Profissional	Formação Nível Superior
Técnico Profissional de Nível Médio	Técnico Profissional	Formação Nível Médio Técnico
Nível Médio	Técnico Operacional	Formação Nível Médio

#### 6.1.b) Como as competências necessárias para o exercício pleno das funções pelas pessoas, incluindo líderes, são identificadas?

As **competências são identificadas** a partir da análise dos fatores que influenciam no cumprimento da Missão, Visão e Objetivo Estratégico de “Aprimorar a gestão do conhecimento” e de suas metas. A identificação de **novas competências ou alteração das atuais**, para cargos efetivos e gerenciais ocorre corporativamente e em função das necessidades da empresa, decorrentes de mudanças como implantação de novas tecnologias, novos processos, reorganização de gerências e também em razão do aprendizado organizacional, estando sempre alinhada ao modelo de negócio e às revisões do PE. A Sanepar iniciou a identificação das competências necessárias para o exercício das funções em 2005, com um estudo elaborado pela GGPS e por uma consultoria especializada, a qual foi aprovada pela Diretoria e serviu de base para o lançamento, em 2006, do Programa Gestão por Competências. Esse processo de avaliação foi aprimorado (m2012), com a inclusão de competências específicas para os

líderes formais e passou a ser denominado **Plano de Cargos, Carreiras e Remuneração – PCCR** (6.2.b). As principais melhorias implementadas nos últimos anos ao conjunto de competências foram: (m2012) o agrupamento das competências de entrega e comportamentais, atribuindo pesos a cada um deles; (m2013) o estabelecimento da correlação dos conceitos estabelecidos para o atingimento das metas com a faixa de notas de 0 a 100 definidas para a avaliação das competências e a necessidade de registro da justificativa das notas atribuídas na auto avaliação e no consenso. Como refinamento na identificação das competências, a partir do ciclo de avaliação de 2014 as competências foram atreladas ao cumprimento dos Valores Organizacionais (Tab. 1.1.a.1), propiciando assim a compreensão da FT de qual valor organizacional é atendido no desempenho de suas atividades e competências durante a rotina de trabalho. O conjunto de competências definido para as pessoas e líderes estão apresentados na tabela 6.1.b.1. O controle da prática é realizado pela GGPS.

Tabela 6.1.a.3 – Grau de Autonomia da Força de Trabalho

Função	Propor	Aprovar	Definir	Gerir	Melhorar
Gerentes e Coordenadores	X	X	X	X	X
Profissional	X		X	X	X
Técnico Profissional	X			X	X
Técnico Operacional	X				X

Tabela 6.1.b.1 - Dimensão Individual – Competências a serem avaliadas

Natureza	Competência	Conceito
Entrega	Proatividade/ Adaptabilidade	Capacidade de se adaptar às diversas situações que a atividade requer. Reage positivamente a mudanças necessárias. Tem facilidade de adaptação para utilização de novos métodos, procedimentos e estratégias. Está sempre pronto para aprender/assumir novas atividades. <b>Valores:</b> Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Orientação para resultados	Capacidade de direcionar-se, ter foco para os resultados de suas atividades/trabalho, conforme os padrões estabelecidos. Compreensão das metas e objetivos da empresa/Unidade e compromisso na busca dos resultados pretendidos. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Produtividade	Relação entre volume de trabalho executado em determinado espaço de tempo. Execução do trabalho dentro dos prazos estabelecidos, considerando os recursos disponíveis, complexidade das ações e desafios encontrados. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Qualidade	Capacidade de executar atividades, prestar serviços de forma organizada, clara, consistente, precisa e criteriosa, conforme os padrões estabelecidos. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Profissionalismo e Responsabilidade.
Comportamentais	Conduta ético funcional	Conduta consciente de seus próprios atos, originária da compreensão que necessita ter de seus deveres funcionais. Capacidade de cumprir normas e diretrizes da empresa. <b>Valores:</b> Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Gestão do conhecimento	Capacidade de buscar novos conhecimentos na execução das demandas diárias, compartilhar conhecimentos com os demais empregados da empresa e documentar o conhecimento que possui e situações específicas e diferenciadas. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Inovação, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Gestão e melhoria de processos	Capacidade de identificar possibilidades de melhorias nos processos/atividades e produtos com os quais atua, buscando melhores resultados. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Inovação, Profissionalismo e Responsabilidade.
	Relacionamento interpessoal e trabalho equipe	Capacidade de relacionar-se, conviver, interagir com os outros, ser cortês, respeitoso, comunicar-se, dar e receber <i>feedback</i> e ter postura colaborativa. Capacidade de cooperação com toda a equipe, integração e disposição para colaborar na execução de serviços para um objetivo comum ou para melhoria da produtividade geral. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo e Respeito.
Gerenciais	Articulação/ Comunicação interna e externa	Capacidade de interagir, de transmitir ideias e de argumentar com coerência e clareza, interna e externamente, promovendo <i>feedback</i> sempre que necessário. <b>Valores:</b> Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Liderança	Capacidade de catalisar esforços de forma a atingir ou superar os objetivos da empresa, estabelecendo um clima motivador, à formação de parcerias e estimulando o desenvolvimento da equipe, adotando atitudes cabíveis, mesmo frente a situações complexas e distintas de sua rotina. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Negociação e solução de conflitos	Capacidade de conduzir o entendimento entre as partes interessadas, estabelecendo um diálogo adequado, na busca de equilíbrio e soluções satisfatórias. <b>Valores:</b> Ética, Profissionalismo, Respeito, Responsabilidade e Transparência.
	Tomada de decisão	Capacidade de fazer escolhas de forma ponderada e segura, levantando alternativas e analisando a oportunidade e a viabilidade para a decisão tomada. <b>Valores:</b> Competência, Comprometimento, Ética, Profissionalismo, Responsabilidade e Transparência.

### 6.1.c) Como as pessoas são selecionadas, interna e externamente?

A **seleção** de pessoas é realizada em alinhamento aos Objetivos Estratégicos e à Política de Gestão de Pessoas, por meio de processos definidos e controlados pela GGPS, sendo:

- **Seleção Externa - Empregados Efetivos:** a Sanepar promove (d1990), concursos públicos, conforme disposto na Constituição Federal de 1988, os quais são submetidos à análise e aprovação da Secretaria de Administração do Estado, sempre em parceria com alguma instituição de ensino, como a UFPR e a UEL. Visando igualdade de oportunidades para todas as pessoas, o concurso é misto, podendo se candidatar tanto empregados da empresa quanto pessoas da comunidade em geral, desde que preencham os requisitos estabelecidos em edital. Como forma de não discriminação e igualdade de oportunidades, as contratações realizadas por

meio de concurso público ocorrem independente de aspectos relacionados à posição social, raça, sexo, religião ou idade, zelando pela igualdade e idoneidade em todas as formas, como determina a Constituição Federal. Para estimular a inclusão de minorias e em cumprimento à legislação vigente, a Sanepar destina 10% das vagas de concurso público a serem ocupadas por afrodescendentes e 5% para pessoas com necessidades especiais. Outra forma de estimular a inclusão de minorias ocorre em caso de empate na pontuação final do Concurso Público, é dada preferência ao candidato que tiver idade igual ou superior a 60 (sessenta) anos conforme art.27, parágrafo único, do Estatuto do Idoso. Os requisitos de seleção e contratação são determinados considerando as atribuições do cargo, o PE, o modelo de negócio, a legislação vigente e o PCCR.

Atendendo a Lei 13.303/2016, a partir de 2017, a indicação para compor a Diretoria Executiva e membros dos conselhos deve ser analisada pelo Comitê de Indicação e Avaliação, órgão auxiliar do CA.

- **Seleção interna de pessoas:** está baseada nas necessidades da empresa e proposições efetuadas entre a Gerência das áreas que visam aliar os interesses do empregado às necessidades corporativas, mediante análise dos requisitos de desempenho e competência do empregado. Essas movimentações são formalizadas através de documento AQL conforme procedimento da GGPS. Esse processo pode ocorrer quando:
  - Há disponibilidade de vaga, o Gerente ou Coordenador da área avalia a formação necessária e o perfil do empregado. Caso exista interesse de ambas as partes, é efetuada a adequação da lotação;
  - Há interesse de empregados, com compatibilidade de função e requisitos de desempenho para o preenchimento da vaga, e havendo necessidade em determinadas áreas, o Gerente em consenso com as Coordenações, autoriza a transferência.

Em todos os casos, antes de efetivar a transferência, é solicitado parecer da GGPS e GJG em relação a paradigma e legalidade, a fim de evitar passivos trabalhistas. O controle dos procedimentos de seleção e contratação de pessoas é realizado pela GGPS e por meio de auditorias externas.

#### 6.1.d) Como as pessoas recém-contratadas são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional?

As pessoas recém-contratadas pela GGSD e suas GR's são preparadas para o exercício de suas funções e integradas à cultura organizacional, por meio de:

- **Apresentação nas áreas** onde o novo empregado ficará lotado, contemplando repasse de informações sobre seu novo ambiente de trabalho, tais como a hierarquia existente, as atividades de sua função, apresentação às principais lideranças, aos colegas próximos ao posto que irá assumir e àqueles cujas atividades estejam integradas ou que haja interdependência;
- **Repasse pela liderança** de informações sobre regras e condutas (Princípios, Valores, Código de Conduta e Integridade), horários de trabalho, contrato de trabalho e recursos humanos em geral.
- Programa **“Conhecendo a Sanepar”**: encontro para novos empregados, de acordo com programação da GGPS, com o objetivo de fornecer informações sobre a Empresa, direitos e deveres do empregado. Os principais assuntos abordados são: Princípios, Valores, Políticas, Código de Conduta e Integridade, contrato de trabalho, salários, férias, assiduidade, FGTS, benefícios, saúde e segurança do trabalho, Fundação Sanepar, FUSAN e Associações. Além destes temas, são programadas visitas a Estações de Tratamento de Água e de Esgoto.

- **Treinamentos específicos:** para cada função os empregados recebem treinamento *“On the Job”* para as atividades que passarão a realizar. Os instrutores são empregados da própria área, que exercem a função e repassam seus conhecimentos aos novos empregados.
- **Acompanhamento diário** das rotinas de trabalho: após receber todos os treinamentos necessários para exercer a função para a qual foi contratado, durante o período de experiência de três meses, o novo empregado conta com a supervisão e o auxílio do gestor na adaptação e realização de suas atividades, orientando-o e intervindo quando necessário.
- As Unidades da GGSD podem desenvolver outras práticas específicas, considerando as características e necessidades locais relacionadas aos processos e programas de qualidade adotados, tal como Programa Use o Bom Senso, MASPP, SGAc, SGRA e MEG.

A **avaliação do desempenho dos empregados recém-contratados** (d2004) ocorre no final do período de experiência, pelo Coordenador e Gerente. Este processo avalia o nível de aptidão e competências do empregado, para desenvolver as atividades de acordo com a função para a qual foi contratado e defini a permanência ou não na empresa.

#### 6.1.e) Como o desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado?

O desempenho das pessoas, incluindo líderes, é avaliado considerando os Objetivos Estratégicos de “Promover a satisfação das pessoas” e “Aprimorar a gestão do conhecimento”. O PCCR inclui a avaliação de gestão por competência e resultados (m2012), que **mensura o desempenho de todos os empregados e líderes**, visando estimular a busca do alto desempenho, o alcance de metas, incentivar e proporcionar o crescimento pessoal e profissional dos empregados. A avaliação de desempenho das pessoas consiste na mensuração do atendimento das competências (Tab. 6.1.b.1) pelo empregado, desdobradas em conhecimentos, habilidades, atitudes, atributos comportamentais, a entrega do empregado, nível de produtividade e efetividade, bem como a apuração dos resultados dos indicadores. Coordenado pela GGPS, o PCCR determina, criteriosamente, o crescimento profissional do empregado e regulamenta as normas de ingresso, avaliação, remuneração e movimentação salarial dos empregados nas carreiras (Tab. 6.1.a.1). A movimentação na carreira é condicionada ao resultado do ciclo de avaliação anual, sendo alternadas como promoção por antiguidade ou promoção por merecimento. Outra melhoria implementada nesse programa em 2013, foi a definição de duas novas dimensões no Ciclo de Avaliação dos empregados - Institucional e Setorial, além da Dimensão Individual, cada qual com seu peso específico (Tabela 6.1.e.1), descritos a seguir:

Tabela 6.1.e.1 - Dimensões da avaliação de desempenho

Grupo Avaliado	Institucional	Setorial	Individual
Empregados	50%	30%	<b>Competências:</b> Entrega 60% Comportamentais 40%
Gerentes	50%	30%	<b>Competências:</b> Entrega 30% Comportamentais 20% Gerenciais 50%
		<b>Indicadores:</b> Transversais - 20% Setoriais - 50% Resultado Diretoria - 30%	20%

- I - Dimensão Institucional - São os critérios de avaliação comuns a todos os empregados, que refletem os resultados estratégicos da Empresa;
- II - Dimensão Setorial - São os critérios intermediários de avaliação, que perfazem os resultados a serem alcançados pelas áreas e segmentados segundo a estrutura organizacional vigente;
- III - Dimensão Individual - Representa os critérios de avaliação individual relacionados às competências comportamentais e de entrega. Para os ocupantes de cargo gerencial, além das competências individuais, também são avaliadas as competências gerenciais.

O processo de avaliação consiste em 3 etapas:

- (1) **Auto avaliação:** o empregado faz sua auto avaliação, levando em consideração as competências de entrega e comportamentais, bem como gerenciais, quando se tratar de cargo gerencial;
- (2) **Avaliação gerencial:** o avaliador (superior hierárquico formal) faz a avaliação do empregado nos mesmos itens;
- (3) **Avaliação de consenso:** reunião entre avaliador e avaliado, na qual são consensados os itens de avaliação, necessidades de melhorias, treinamentos e desenvolvimento.

Como melhoria da prática de avaliação de desempenho, a partir de 2013, as notas acima de 80 requerem justificativa com a descrição de ações aplicadas pelo empregado, indicando maturidade quanto à importância do comprometimento com a cultura da excelência, metas e resultados globais da organização. A forma de definir as necessidades de melhoria com as pessoas se dá por meio do o **Plano de Melhoria Individual – PMI**. Quando o empregado não atinge um mínimo de desempenho nas avaliações (nota inferior a 60) é desenvolvido em conjunto entre avaliador e avaliado o PMI, que consiste na indicação de treinamentos para a melhoria da competência específica. O sistema de avaliação do PCCR

(m2016) passou a se correlacionar com o GRH (Tab. 5.1.b.1), quando há necessidade de PMI, incluindo assim a necessidade de treinamento diretamente na matriz de capacitação (6.2.a) O processo de avaliação anual ocorre com base no Ciclo PDCA, em que são planejadas as metas; desenvolvidas as competências e habilidades; avaliados os resultados identificados os pontos para melhoria. O controle da prática de avaliação de desempenho realizado pela GGPS, por meio do cumprimento do ciclo do PCCR.

#### 6.1.f) Como as pessoas são remuneradas considerando o desempenho, reconhecidas por contribuições extraordinárias e incentivadas a atingir e superar metas?

Tendo a Política de Gestão de Pessoas e seus Compromissos como premissas, a Sanepar realiza a **remuneração considerando o desempenho** por meio da avaliação do **PCCR** (Item 6.1.e), a avaliação estimula a busca do alto desempenho e o desenvolvimento profissional da FT, atrelando o resultado com retornos financeiros e prevendo o desenvolvimento do empregado na sua carreira. **O reconhecimento e incentivo a contribuições extraordinárias** na GGSD e GR's é realizado por meio das práticas apresentadas na Tabela 6.1.f.1. Um exemplo de prática é o "Seminário de Boas Práticas" realizado anualmente (m2017) com a apresentação das melhores práticas das GR's promovendo o aprendizado organizacional, desenvolvimento e reconhecimento da FT. O **incentivo a atingir e superar as metas** se dá pela avaliação do PCCR. Esta avaliação inclui as dimensões institucional e setorial (m2013), as quais consideram o atingimento de metas como quesito para a remuneração. A prática estimula as pessoas ao alcance de metas e a melhoria contínua dos processos porque estabelece a cultura da necessidade de esforço comum de todos os empregados.

Tabela 6.1.f.1 - Formas de reconhecimento e incentivo

Prática	Descrição
PCCR (d2012)	Um dos principais estímulos ao alcance de metas por meio da remuneração. Os itens de avaliação "melhoria de processos" e "orientação para resultados", além das novas dimensões compostas por indicadores institucionais e setoriais, incentivam a busca por inovações e o crescimento profissional, proporcionando aos empregados que apresentam bom desempenho, promoções salariais
PPR (d1999)	Instrumento de estímulo para atingimento de metas anuais de indicadores pré-determinados, visando o recebimento de um valor. Os indicadores e a forma de distribuição do montante destinado ao PPR são acordados previamente, tendo como base o resultado econômico, financeiro e operacional da empresa, apurado no ano anterior e a legislação pertinente.
Prêmio Inova (d2016)	Concurso voltado para os empregados da Sanepar, visando premiar boas práticas sobre eficiência energética nos processos da empresa. Esse Prêmio Inova foi lançado em 2016 em comemoração ao Dia Mundial do Meio Ambiente, durante a Festa do Trabalhador. O concurso é parte das ações de valorização dos empregados e também procura atender aos objetivos da Política Ambiental e de Desenvolvimento e Inovação.
Datas comemorativas	Festa do Trabalhador Sanepariano, sistematizada em 2013 a confraternização entre os empregados, tem o objetivo de incentivar a integração entre as famílias, junto com a associação de empregados e parceiros.
	Eventos alusivos ao Dia da Mulher, Dia das Mães, Dia dos Pais, Outubro Rosa, Novembro Azul.
	Mensagem do Presidente no dia do aniversário.
Reconhecimento por tempo de serviço (d1980)	Homenagem aos empregados que completam 15, 20, 25 e 30 anos de serviço com entrega de <i>bottons</i> , como forma de reconhecimento e agradecimento pelo comprometimento com a empresa durante os anos.
Aposentadoria por tempo de serviço (d1998)	Homenagem com entrega de placas aos empregados recentemente aposentados, como forma de agradecimento e reconhecimento pelos serviços prestados.

Indicação de empregados para cargos Gerenciais (d2011)	Empregados com bom desempenho e competências gerenciais, são indicados para ocupar cargos gerencias quando da existência de vagas.
Certificações de Programas de Qualidade	Unidades que implantam Programas de Qualidade recebem certificação e repassam reconhecimento a FT.
Desafio de Conservação dos Recursos Hídricos (d2016)	Concurso interno que premia as ações criativas e cooperativas pela preservação das águas, tais como: sensibilização para preservação do Rio Iguaçu em União da Vitória, limpeza do Arroio Pilão de Pedra em Ponta Grossa e oficinas de sabão ecológico e reaproveitamento de óleo de cozinha em Telêmaco Borba,
Seminário de Boas Práticas (m2017)	Seminário realizado anualmente com a apresentação das melhores práticas promovendo o aprendizado organizacional, desenvolvimento e reconhecimento da FT.
Seminário Boas Práticas de Gestão Corporativo	Seminário realizado anualmente com a apresentação das melhores práticas promovendo o aprendizado organizacional, desenvolvimento e reconhecimento da FT. Como melhoria, a partir de 2018, as práticas selecionadas para participação no PNQS, serão selecionadas e validadas após participação neste seminário.
Campanha "Dedicação sem Limites" (d2017)	Comercial veiculado, de 19 de março à 11 de abril/2017, nos principais veículos de comunicação do Estado, com a participação de 600 empregados da Empresa. Trata da valorização e agradecimento aos empregados e comemoração aos 54 anos da Sanepar. Ao longo de 2017 estão sendo produzidos e disponibilizados novos produtos da campanha.

## 6.2 Capacitação e Desenvolvimento

### 6.2.a) Como são identificadas as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas?

Buscando atender ao Objetivo Estratégico de “Aprimorar a gestão do conhecimento”, **as necessidades de capacitação e desenvolvimento das pessoas**

**são identificadas** pela GGSD e GR's durante o PE e por meio de práticas apresentadas na tabela 6.2.a.1, em que **os líderes e os próprios empregados atuam de forma direta na identificação**, permitindo o estabelecimento de compromissos mútuos e o atendimento às necessidades de treinamento.

Tabela 6.2.a.1 - Identificação de necessidades de capacitação e desenvolvimento

Formas de identificação	Necessidades de treinamento	Desde / Frequência
PPRA	Identificação, com base no levantamento dos riscos físicos, químicos, biológicos e dos problemas ergonômicos, de situações ligadas a segurança do trabalho que exigem domínio, controle e habilidade, necessitam de atualização periódica, como treinamentos de combate a incêndio, vazamento de gás cloro, direção defensiva e nas NR's pertinentes.	2004 Anual
Manifestação individual do empregado	Os empregados podem solicitar treinamentos ou cursos específicos ao seu Coordenador / Gerente.	2004 Eventual
PCCR	Durante a fase de avaliação de consenso podem ser identificadas necessidades de capacitação e desenvolvimento.	2006 Anual
PE	O PE pode apontar para a necessidade de mudanças de processos, novos equipamentos, expansões e outros desenvolvimentos que impactam na capacitação das pessoas.	2004 Quando necessário
Nova metodologia ou tecnologia	Quando há alteração de procedimentos quanto ao método e/ou utilização de novas tecnologias, são levantadas necessidades de treinamento das pessoas que estão envolvidas nos processos.	2004 Quando necessário
Iniciantes na função	Empregados recém-admitidos ou remanejados de outra função.	2004 Permanente
Observação na rotina diária	Os empregados são observados em suas rotinas de trabalho pelo seu Coordenador / Gerente, facilitando a identificação de deficiências e necessidades de treinamentos.	2004 Permanente
Implantação de Programas de qualidade	Necessidades de treinamento e capacitação nas normas específicas (ISO's, PUBS, MEG), em procedimentos do SNS, em sistemas de informação (SQS, SISWeb), entre outros.	1997 Quando necessário
Avaliações e auditorias internas e externas	As não conformidades identificadas nas avaliações internas e externas podem resultar na necessidade de treinamento da força de trabalho.	2011 Permanente
Reuniões de Análise de desempenho	Na avaliação dos resultados dos indicadores, quando da identificação de desvios, analisa-se a necessidade de treinamento específico.	2004 Mensal
Devolutiva do Fale Francamente	Durante a devolutiva do Fale Francamente podem ser identificadas necessidades de treinamentos.	2003 Anual
SNS	Quando da aprovação de um documento normativo, o sistema encaminha e-mail automático aos controladores de documento, e a necessidade de treinamento é avaliada nas respectivas áreas.	2004 Permanente

A partir das necessidades identificadas, os Coordenadores das GR's analisam as demandas buscando compatibilizar os interesses da empresa e dos empregados, para inclusão no planejamento. Em 2012 a matriz de treinamento foi incorporada ao Sistema GRH/GTS (Tab.5.1.b.1), em ambiente Web. Esta

ferramenta proporciona o acompanhamento da realização dos eventos de desenvolvimento profissional pela liderança. Essas necessidades são revisadas e controladas nas reuniões de análise de desempenho das Unidades, por meio do Índice de empregados com 20 horas treinamento (Resultado nº 8.4.10).

### 6.2.b) Como é concebida a forma de realização dos programas de capacitação e de desenvolvimento?

Alinhada a Perspectiva “Pessoas” do Mapa Estratégico (Fig.2.1.d.1), a **concepção dos programas de capacitação e de desenvolvimento é realizada** de forma corporativa (d2004) pela GGPS e RH das GR’s, durante o processo do PE. Para as necessidades levantadas nos canais de identificação (Tab. 6.2.a.1), são desenvolvidos os treinamentos, descritos na tabela 6.2.b.1, conforme a área de conhecimento, que compõem a Matriz de Capacitação, elaborada anualmente pelos RH das GR’s, no ciclo de PE, buscando compatibilizar os interesses das Gerências e da FT. Todo treinamento ou curso é registrado pela GGPS, no histórico curricular do empregado disponível no sistema “Meu SaneRH”. A GGPS concebe os treinamentos que respondem às necessidades comuns da corporação. **Os RH’s descentralizados concebem os treinamentos que são específicos das GR’s** por meio de parcerias com organizações externas, tais como: SESI,

SENAI, CIRETRAN ou Gerências de apoio, como a GACFSAV, GCOM, GMOP. Grande parte dos treinamentos são concebidos internamente, tendo em vista a qualificação técnica e a especificidade da atividade-fim da Companhia. Para isso, empregados são treinados como “Multiplicadores Internos” sendo capacitados didaticamente para ministrar cursos e treinamentos a FT. A Sanepar (m2016) passou oferecer cursos em plataforma *online*, chamado de Programa de Educação Corporativa a Distância da Sanepar- EaD. Este programa tem acesso liberado a todos os empregados em seus postos de trabalho através da Intranet e os treinamentos também são registrados pela GGPS. Os principais programas de treinamentos e o público-alvo são apresentados na tabela 6.2.b.1. A GGSD possui empregados com conhecimento técnico específico que participam do Grupos de Estudos Corporativos, tais como o do SGM, MEGSA Corporativo e outros”, responsáveis pela revisão de métodos e manuais, atuando como facilitadores para capacitação da FT.

Tabela 6.2.b.1 - Programas de capacitação e desenvolvimento

Área de conhecimento	Treinamento	Público-alvo
Técnico / Operacional	Qualidade da Água – Excelência Humana, Tratando Esgoto – Ambiente Legal, Sistema Comercial, Excelência na Manutenção – SGM, EGOLD – Excelência na Gestão e Operação dos Laboratórios Descentralizados de Água, processos administrativos, financeiros e de planejamento.	Pessoas envolvidas nos processos
Informática	Informática básica, AutoCAD, Instrumentação, Excel Básico, Intermediário e Avançado.	De acordo com o nível de especialidade.
Comportamental	Postura Profissional, Responsabilidade Sócio Ambiental, Programa UBS, MEG, Marketing Pessoal entre outros.	Toda FT
Gerencial	Gestão de Pessoas, Liderança, Planejamento Estratégico e CAGE.	Gerentes, Coordenadores, gestores de processos e líderes emergentes
Cultura da Excelência	MEG, Gestão Classe Mundial, Sistema de Gestão Ambiental Corporativo – SGAC, ABNT NBR ISO 31000:2009, Auditores Internos, PUBS.	Pessoas envolvidas nos processos
Segurança	CIPA, SIPAT, Combate a Incêndio, Emergência com gás cloro, Direção Defensiva, prevenção contra ataque canina, MOPP.NR33, NR35, NR10, entre outros.	Pessoas envolvidas nos processos

A metodologia de avaliação do PCCR (d2012), por meio das competências Comportamental e Entrega, permite **verificar a eficácia de treinamentos** para as atividades desenvolvidas pelo empregado, observando se houve validade e aproveitamento com resultados satisfatórios, utilizando como base as notas obtidas pelo empregado. Outra forma de **avaliação da eficácia de treinamentos** ocorre durante a avaliação de desempenho, por meio do acompanhamento dos indicadores pertinentes e o cumprimento das metas estabelecidas, propiciando à Alta Direção das Gerências relacionar os treinamentos realizados com o aperfeiçoamento dos processos. A prática é controlada durante o cumprimento do cronograma do PCCR e por meio do Sistema de Reuniões (Tab. 1.2.b.1). A **identificação de novos líderes** é realizada pela Alta Direção das

Unidades da GGSD (2011) utilizando principalmente a prática de avaliação de desempenho dos empregados no PCCR (6.1.e), bem como no acompanhamento diário do desempenho dos empregados no cumprimento eficiente das atividades inerentes ao seu processo, exemplos: na condução de reuniões, elaboração de relatórios de gestão, destaque em equipes de trabalho e disseminação de informações estratégicas às partes interessadas. A **preparação de novos líderes** (d2011) ocorre por meio do desenvolvimento das competências para o exercício da liderança, principalmente por meio de capacitação (Tab.6.2.b.2). Além do processo de capacitação e desenvolvimento, as GR’s da GGSD, por deliberação e incentivo da Alta Direção, desenvolvem potenciais lideranças por meio das seguintes práticas:

Tabela 6.2.b.2 - Treinamentos de desenvolvimento das competências para o exercício da liderança

Treinamentos	Ano
Capacitação de Facilitadores da Qualidade (Escola da Qualidade)	d1999
Treinamento Excelência na Gestão	d2015
Gestão Classe Mundial - PNQS	d2011
Treinamento para Auditores de Certificação do Programa Use o Bom Senso	d2012
CAGE (ver 6.2.b) – Capacitação Gerencial	d2011
Treinamento para Avaliadores Internos do MEG	d2014

- Nas substituições de chefia (d2011), quando da ausência da liderança formal, outro empregado do setor, assume a condição de líder formal, gerenciando os processos de forma a adquirir maior experiência no exercício desta atribuição;
- No PCCR (d2012), são avaliadas as questões relacionadas à “proatividade/adaptabilidade”, e “orientação para resultados” e verificadas ao final do ciclo as características de liderança nos empregados, os quais são encaminhados para treinamentos relacionados à gestão visando aproveitar as competências identificadas.

### 6.2.c) Como a organização promove o desenvolvimento comportamental e da cidadania das pessoas?

Alinhada à Política de Gestão de Pessoas “Incentivar e proporcionar o comprometimento e o crescimento pessoal e profissional dos empregados” as Unidades da GGSD **promovem o desenvolvimento das pessoas** por meio do Programa Corporativo Use o Bom Senso (d2011) estimulando os empregados à

prática de comportamentos e atitudes com aplicação dos 9 sentidos: Utilização, Ordenação, Limpeza, Saúde, Responsabilidade Social, Redução, Reutilização, Reciclagem, Autodisciplina/comprometimento. O desenvolvimento da cidadania nas pessoas se dá também com a participação voluntária em processos de auditoria e avaliação, MASP-P (d2008), PUBS (d2011), do MEG (d2016) e em grupos de trabalho conforme tabela P5.2. Nas Unidades da GGSD (d2011), há o incentivo a participação dos empregados em ações de voluntariado, por meio dos projetos sociais e ambientais verificados em 4.1 e 4.2. Essas atuações permitem desenvolver as pessoas de forma integrada promovendo ações de sustentabilidade em consonância com a Missão da organização. A tabela 6.2.c.1, apresenta outras práticas de desenvolvimento comportamental e de cidadania das pessoas. O controle das práticas de desenvolvimento comportamental e de cidadania das pessoas ocorre por meio do ciclo de avaliação do PCCR, auditorias do Programa Use o Bom Senso e Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1).

Tabela 6.2.c.1 – Outras práticas de desenvolvimento comportamental e da cidadania

Readequação Funcional	A GGSD por meio da Alta Direção das Unidades identifica o perfil compatível com a sua atividade e realiza a realocação do empregado visando maximizar seu desenvolvimento e melhorar os resultados para Organização.
Capacitação e Desenvolvimento Profissional	A GGSD e suas Unidades desenvolvem as pessoas profissionalmente em suas carreiras e também como cidadão, por meio dos diversos programas de capacitação da Organização verificados em (6.2.b), inclusive com desenvolvimento de novos líderes.
Atendimento Social	Quando há dificuldades na execução do trabalho devido a problemas de natureza psicológica (familiares, financeiros, relacionamento), a GGSD utiliza o serviço de acompanhamento psicossocial do empregado pela assistente social da USRH. Quando há ocorrências a Alta Direção indica ou solicita o acompanhamento, que também pode ser solicitado pelo próprio empregado.
Programas da Fundação Sanepar	Programa de Medicina Preventiva “Viva com mais Saúde” (prevenção contra o câncer), “Respire” (contra o tabagismo), “Sorridente” (saúde bucal), “Sintonia (doenças crônicas) e Programa “Reescreva sua história” (Saúde física e financeira).

### 6.3 Qualidade de Vida

#### 6.3.a) Como são identificados os perigos e tratados os riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança?

Alinhada ao Objetivo Estratégico “Promover a Satisfação das Pessoas”, as Unidades da GGSD atuam na **identificação dos perigos e tratamento de riscos relacionados à saúde ocupacional e à segurança**, utilizando metodologias e programas conduzidos pelo SESMT, Fundação Sanepar, PUBS e

CIPA's, conforme tabela 6.3.a.1. **Os riscos identificados (d2011) são tratados** por meio de planos de ação inseridos no planejamento, e implementados conforme cronograma físico-financeiro. Quando há necessidade de treinamento utiliza-se para registro das necessidades o sistema GRH. Os treinamentos são implementados de acordo com as oportunidades disponibilizadas pelos programas corporativos, e promovidos pelas próprias unidades.

Tabela 6.3.a.1– Identificação dos perigos, programas e metas

Prática / Programa	Objetivo	
Programa de Prevenção de Riscos Ambientais - PPRA	Preservar a saúde e a integridade dos trabalhadores através da antecipação, reconhecimento, avaliação e controle da ocorrência de riscos ambientais no ambiente de trabalho e processos. São elaborados planos de ação para minimizar ou eliminar o risco, conforme IT/RHU/0072	Realizar PPRA em todas as Unidades da GGSD;  Realizar exames periódicos da FT anualmente;
Programa de Controle Médico de Saúde Ocupacional - PCMSO (Exames periódicos, admissionais, retorno ao trabalho, mudança de função e demissionais)	Promover a saúde dos empregados, considerando o perfil epidemiológico de cada indivíduo. São realizados exames médicos ocupacionais com caráter preventivo permitindo o controle das condições de saúde dos empregados, rastreamento e diagnóstico precoce dos agravos à saúde que estão relacionados às atividades laborais e de doenças crônicas ou degenerativas. A USRH realiza avaliação dos resultados e, em caso de existência de restrições (inapto) solicita as Unidades a adequação da atividade do empregado, visando mantê-lo na atividade laboral.	
Inspeção de Segurança do trabalho – IST	Levantamento efetuado pelos técnicos de segurança da USRH, em locais de risco, para identificação de condições inseguras. A IST é encaminhada para a Coordenação pertinente para as providências e eliminação dos riscos.	
Laudo Técnico de Condições Ambientais do trabalho – LTCAT	Documento Exigido pela legislação previdenciária para avaliação de “aposentadoria especial” pelo INSS. Levantamento efetuado pelos técnicos de segurança e engenheiros de segurança do trabalho, visando analisar e identificar os riscos (gravidade/exposição) que cada função está submetida.	

Comissão Interna de Prevenção de Acidentes – CIPA	Formada por representantes dos funcionários eleitos e indicado pelo empregador que se reúnem mensalmente em reunião ordinária para discutir e encaminhar propostas de ações para promover a segurança e saúde dos empregados, analisar acidentes e incidentes ocorridos no período, elaborar o Mapa de Risco das edificações ocupadas, promover a SIPAT e demais atribuições das Normas Regulamentadoras.	Realizar anualmente a SIPAT em todas as Unidades da GGSD;
Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho – SIPAT	Realizada pela CIPA, visa conscientizar os empregados nas questões relacionadas à segurança no trabalho.	
Mapa de Riscos	Mantidos atualizados em todas as dependências das Unidades, com representação gráfica dos fatores que podem representar riscos à saúde dos trabalhadores, com o objetivo de prevenir, informar e conscientizar as pessoas.	Elaborar ou atualizar anualmente os Mapas de Riscos em todas as Unidades.
Programas de Medicina Preventiva da Fundação Sanepar	Programas: Saúde da Mulher (lançado 2008); Saúde do Homem (lançado em 2009); Novos Ares antitabagismo (lançado em 2010). Programa reescreva sua história lançado em 2014.	
Programa Use o Bom Senso	Programa sistematizado que tem como base os 5 S's e 4 R's visando melhorias no ambiente de trabalho com atitudes individuais e coletivas voltadas para saúde, segurança, meio ambiente e organização.	

Com objetivo de orientação o RH's descentralizados e Técnicos de Segurança dos postos avançados da GR's repassam sempre que necessário à todos os empregados, inclusive os recém admitidos, o procedimento sobre as Instruções de Segurança, Saúde Ocupacional e Serviço Social (IT/RHU/0115). As GR's (d2004) identificam, corrigem, tratam e previnem as situações de perigo ou riscos que possam ameaçar a integridade física ou psicológica de seus empregados, por meio das ações, relatórios e verificações realizadas pelas CIPA's e RH's

descentralizados. Quando ocorre algum acidente de trabalho, o RH descentralizado providencia a emissão da CAT – Comunicado de Acidente de Trabalho e encaminham uma cópia para a CIPA, que emite o Relatório de Investigação de Acidente de Trabalho, e encaminha ao SESMT, com o objetivo de identificar as causas e planejar a mitigação do risco. As unidades da GGSD realizam, anualmente, treinamentos, voltados à prevenção de acidentes e riscos à saúde ocupacional e segurança a partir dos riscos identificados, conforme tabela 6.3.a.2.

Tabela 6.3.a.2 – Tratamento dos riscos

Principais riscos	Tratamento
Ambientais: Físicos, Químicos e Biológicos	Orientação constante aos funcionários pelos técnicos de segurança do trabalho, utilização de EPI's e EPC's, Plano de ações do PPRA.
Dependências químicas	Trabalho conjunto com a Assistência Social da USRH, identificando necessidade de encaminhamento do empregado e familiar com dependência química a clínicas de recuperação e acompanhamento da evolução.
Espaço confinado	Treinamento NR-33 e atuação somente conforme previsto na norma.
Emergências com Gás Cloro	Treinamento e reciclagem para prevenção e controle de vazamentos; uso EPI's e EPC's e dispositivos de segurança em caso de emergência.
Incêndio	Treinamento e disposição de extintores adequados nos ambientes de trabalho.
Altura	Treinamento NR-35 e atuação somente conforme previsto na norma.
Desabamento	Treinamento de escoramento de valas aos funcionários próprios e terceirizados. Previsto nos contratos de manutenção (SGM), quanto ao atendimento das disposições legais.
Ataque Canino	Treinamentos aos agentes de campo e atuação conjunta com Copel, Correios e Prefeituras dos Municípios na prevenção de acidentes.
Eletricidade	Treinamento NR-10 e atuação somente conforme previsto na norma.

O controle de acidentes e análise das ocorrências é realizado pelo Sistema de Reuniões da CIPA e pelas GR's da GGSD. Outra forma de monitoramento é a atualização dos PPRA's, anualmente pelo SESMT, que sempre geram necessidades de melhorias nos locais de trabalho, as quais são planejadas no PPI e controladas no Sistema de Reuniões (Tab. 1.2.b.1), SISWeb e auditorias do PUBS.

**6.3.b) Como as necessidades e expectativas das pessoas são identificadas e utilizadas para o desenvolvimento de políticas e programas de pessoal e dos benefícios a elas oferecidos?**

Alinhada ao Objetivo Estratégico “Promover a satisfação das pessoas”, as necessidades e expecta-

tivas das pessoas são identificadas por meio da aplicação da pesquisa de clima organizacional Fale Francamente (6.3.c), e da análise de pauta de reivindicações apresentadas pelos sindicatos durante e a negociação anual do ACT – Acordo Coletivo de Trabalho. Além das práticas relacionadas à saúde ocupacional e segurança do trabalho citados no item 6.3.a. Como exemplo de atendimento das necessidades e expectativas dos empregados expressadas no ACT, em 2016, a GGSD adotou o horário flexível, aplicável às atividades que admitam flexibilidade de horário. Atendendo a legislação trabalhista e promovendo o controle da flexibilização do horário, a Sanepar (d2015) utiliza o registro ponto através de

controle biométrico com impressão de comprovante, garantindo a segurança e agilidade no registro de ponto do empregado. As necessidades e expectativas identificadas durante a negociação do ACT são utilizadas para elaboração de minuta de proposta da empresa e após aprovação dos empregados é firmado acordo entre sindicato e empresa. Como exemplo de atendimento das necessidades e expectativas dos empregados expressadas no ACT. Os principais

benefícios oferecidos aos empregados da Sanepar estão demonstrados na tabela 6.3.b.1. Os principais requisitos e indicadores relacionados à FT são apresentados na tabela 6.3.b.2.

O controle da prática de gestão se dá por meio do cumprimento do cronograma do plano de ação da Pesquisa Fale Francamente no SISWeb e pelo Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1).

Benefício	Descrição
Plano Previdenciário	Renda mensal vitalícia normal
	Renda mensal vitalícia diferida
	Renda mensal por invalidez
	Renda mensal por auxílio doença
	Renda mensal de pensão
	Abono anual
	Pecúlio
Plano de saúde	Assistência médico hospitalar
	Assistência odontológica
	Assistência farmacêutica
	Assistência oftalmológica
	Assistência médica para agregados
Benefícios Assistenciais	Auxílio portador de necessidades especiais
	Auxílio funeral
	Auxílio aquisição de próteses e órteses
Serviços prestados aos empregados	Serviço Social
	Biblioteca e Videoteca
	Seguro de vida em grupo
	Convênio com hotéis para viagens particulares
Benefícios Pecuniários	Garantia de remuneração para empregados afastados
	Auxílio invalidez / Morte acidental
	Vale alimentação / Refeição
	Auxílio creche

Necessidade e expectativa	Requisito	Indicador
Treinamento na atividade	Capacitação e Desenvolvimento	8.4.10 - Índice de empregados com 20 (vinte) horas de treinamento - GGSD
Saúde e Segurança	Segurança no trabalho	8.4.11 - Número de acidentes no trabalho - GGSD
Bem-estar e Satisfação	Satisfação dos empregados	8.4.5 - IPe04 - Índice de satisfação dos empregados - Questões Relacionais Nota Geral - GGSD

### 6.3.c) Como o bem-estar e a satisfação das pessoas são avaliados e desenvolvidos?

Visando atender o Objetivo Estratégico “Promover a Satisfação das Pessoas”, a Sanepar **avalia o bem-estar e satisfação** das pessoas por meio de Pesquisa de Clima Organizacional **Fale Francamente (d1999)**, tendo como gestora a GGPS. A Pesquisa Fale Francamente realizada bianualmente até 2011, e anualmente a partir de 2012, é a ferramenta oficial de avaliação de satisfação dos empregados. A pesquisa (d2007), é disponibilizada a todos os empregados efetivos, via Intranet, com acesso por senha individual, visando garantir a credibilidade e a confidencialidade do processo. Em 2017, houve a participação 83,31% dos empregados da GGSD. A pesquisa traz subsídios para avaliar a satisfação, sendo dividida em:

- Questões Estruturais: mede a satisfação em relação à remuneração, benefícios oferecidos, condições de trabalho, qualidade do ambiente, imagem da empresa, rumo da empresa e desenvolvimento profissional e pessoal;
- Questões Relacionais: mede a satisfação em relação à liderança, relacionamento entre os colegas, gestão no processo, comunicação, integração, crescimento, reconhecimento e ética.

Após a conclusão da pesquisa, a GGPS apresenta os

resultados às gerências e coordenações da GGSD. O tratamento dos fatores identificados na avaliação ocorre por meio da devolutiva aos empregados, para análise e sugestões de melhoria. As sugestões apresentadas na devolutiva são repassadas à liderança, para o desenvolvimento de planos de ação em cada Unidade, registrados no SISWeb, e acompanhados por meio de análise crítica e Sistema de Reuniões (Tab. 1.2.b.1), subsidiando o PE. A tabela 6.3.c.1, demonstra alguns exemplos de ações implementadas pelas Gerências para tratamento de necessidades de melhoria levantadas na Pesquisa Fale Francamente. Também a Fundação Sanepar, gestora do Plano de Aposentadoria Complementar e do Sanesaúde – Plano de saúde dos empregados, recebem os resultados da devolutiva da pesquisa e para análise e se possível incrementam seus benefícios com validação da Sanepar. Em 2015 a Fundação Sanepar, foi avaliada pela Agência Nacional de Saúde Suplementar - ANS, como um dos melhores planos de saúde do Brasil, e vem mantendo-se nesta posição desde então. O FusanPrev, plano de previdência complementar, apresentou rentabilidade (d2015) superior ao da inflação medida pelo IPCA e também superior à média dos planos com as mesmas características do FusanPrev.

Tabela 6.3.c.1 – Principais ações para o bem-estar e satisfação das pessoas

Perspectiva da Pesquisa Fale Francamente		Exemplos de Ações Adotadas nos Planos de Ação das Unidades da GGSD
GGSD	Liderança	Realizar de treinamento de desenvolvimento de líderes – CAGE.
GRUV	Condições de Trabalho	Implantação do Horário Flexível.
GRPG	Comunicação	Reuniões periódicas com os empregados dos pólos.
GRGA	Condições de Trabalho	Certificação do USE O BOM SENSO, buscando a satisfação do empregado no ambiente de trabalho.
GRTB	Condições de Trabalho	Aumento de horas em alguns postos de limpeza e implantação de postos de limpeza, exemplo: Carambeí e implantado posto de limpeza em Cândido de Abreu e Imbaú.

Como forma de **promover o bem-estar, a satisfação e a qualidade de vida fora do ambiente de trabalho**, a Sanepar possui programas permanentes que tem como objetivo a prática de esportes, saúde e relacionamento, sendo desenvolvidos pelas Unidades Parceiras GGPS, GESA, Fundação Sanepar e Associações de empregados da Sanepar ASSESA. Na tabela 6.3.c.2 estão apresentados alguns desses programas.

Tabela 6.3.c.2 – Eventos Fora do Ambiente de Trabalho

Evento / Programas	Objetivo	Gestor	Desde
Plano de Previdência Complementar	Plano previdenciário, administrado pela Fundação Sanepar. Visa complementar a previdência oficial, assegurando maior conforto financeiro a família após a aposentadoria. A adesão é facultativa.	FUSANPREV	1986
Jogos de Integração da Sanepar	Evento de integração e motivação a prática de esportes com realização de palestras motivacionais e práticas esportivas.	ASSESA	1992
Hoje Também Vou Conhecer a Sanepar	Programa destinado aos familiares, principalmente filhos, de empregados, nas férias escolares, com palestras educativas sobre o meio ambiente e visitas as instalações da Sanepar.	GGPS / GESA	2006
Concurso Cultural de Fotografia	Promover uma reflexão sobre a história da empresa e da importância dela através do olhar dos próprios saneparianos.	GCMK/GGPS/GESA	2010
Programa Antitabagismo	Auxílio aos empregados que querem parar de fumar.	Fundação Sanepar	2010
Eco Ciclo	Realização de passeios ciclísticos para integração de empregados e sociedade.	DMA / GESA	2011
Eco Prosa	Favorecer a comunicação entre a Diretoria de Meio Ambiente e Ação Social e os empregados da Sanepar como forma de promover a internalização do conceito de sustentabilidade.	DMA / GESA	2011
Outubro Rosa	Sensibilizar, de forma proativa, os empregados sobre a importância da realização de exames preventivos para o câncer de mama.	GGPS	2012
Novembro Azul	Sensibilizar, de forma proativa, os empregados sobre a importância da realização de exames preventivos para o câncer de próstata.	GGPS	2013
Educação Financeira	Auxiliar os funcionários para organização das finanças pessoais.	FUSANPREV	2013
Festa do Trabalhador Sanepariano	Promover integração entre empregados e familiares, associações, sindicatos, com realização de almoço e atividades em geral.	Sanepar e Associações	2013
Eco Expresso	Apresentar os serviços executados pela Sanepar para cuidar da água, mananciais e captação, tratamento, distribuição, uso correto, ligações de água e esgoto, tratamento de esgoto e destinação de resíduos urbanos.	DMA / GESA	2014
Programa Viva Mais	Identificar precocemente o câncer de mama ou de colo de útero nas mulheres e o câncer de próstata nos homens. Durante os meses de outubro e novembro a Fundação reduz a coparticipação de 30% para 10% nas mamografias, no papanicolaou e no PSA. Em 2017, ampliou o benefício também para o mês do aniversário dos beneficiários titulares e dependentes.	Fundação Sanepar	2015



# Processos

# GGSD

*Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II*

# 7. Processos

## 7.1 PROCESSOS DA CADEIA DE VALOR

### 7.1.a) Como são definidos os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor?

Alinhada à Missão “Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida” e a Visão de “Ser uma empresa de excelência, comprometida com a universalização do saneamento ambiental”, e considerando processos principais e de apoio (Tab P1.6), **os requisitos aplicáveis aos produtos e aos processos da cadeia de valor são definidos** pela GGSD (d2011), a partir das práticas de interação com as PI (Tab 1.3.c.1), os seus respectivos requisitos, considerando a capacidade operacional, por meio dos diagnósticos operacional e ambiental e os ativos intangíveis (Tab 2.1.b.1), utilizando

o SNS para registrar os principais padrões de trabalho relacionados aos processos da cadeia de valor, estabelecer os padrões para os processos e verificar seu cumprimento, conforme item 1.1.e. A necessidade de melhoria nos processos oriunda de novas tecnologias, tais como: alteração nos RPI, avaliação de ambiente interno e externo ou ideias criativas oriundas da FT, são avaliadas pelas Gerências durante o PE, ou quando oportuno, e a partir de estudos e implantação de projetos piloto, são avaliados pelas CT's para adoção da prática para atender os novos requisitos (Item 1.1.f). Na Tabela 7.1.a.1 estão demonstrados os requisitos principais dos produtos, serviços e processos da cadeia de valor, bem como os indicadores de desempenho correspondentes.

Tabela 7.1.a.1 – Principais requisitos e respectivos indicadores de desempenho

Serviços/Produtos	Requisitos	Indicadores	
Abastecimento com água tratada	Qualidade Abastecimento contínuo	8.5.32 - ICP – Índice conformidade ao padrão de potabilidade 8.5.9 - ISp11 - Interrupção superior a 4 h no abastecimento de água	
Coleta e tratamento de esgoto	Qualidade Atendimento com RCE	8.5.19 - ISp24 - ICE – Ind. de conformidade do esgoto tratado 8.3.5 - ICm06 – IN047 - IARCE GGSD	
Processos Principais	Requisitos	Indicadores	Métodos de Controle
Produção de Água tratada	Qualidade da água tratada (Portaria de consolidação MS nº 5/2017)	8.5.32 - ICP – Índice conformidade ao padrão de potabilidade	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cumprimento do PCA da água produzida e distribuída;</li> <li>SCI;</li> <li>Cumprimento do Plano de Amostragem água distribuída através do SQA;</li> <li>Boletim Diário de Tratamento;</li> <li>Apoio ao controle de qualidade (UMO);</li> <li>Controle e análise diária do volume produzido;</li> <li>Sistema de reuniões;</li> </ul>
	Atendimento às outorgas de uso da água de mananciais	8.2.7 e 8.2.8 - ISc11 - Outorga de Captação de água subterrânea e superficial 8.2.5 - ISc11 - Indicador de licenças ambientais água - ETA	
Distribuição de Água tratada	Regularidade no abastecimento com água tratada (continuidade)	8.5.9 - ISp11 - Interrupção superior a 4 h no abastecimento de água	<ul style="list-style-type: none"> <li>Controle e avaliação do MASP-P;</li> <li>Sapiens;</li> <li>Centro de Controle Operacional;</li> <li>Sistema de Reuniões;</li> <li>CEP (Controle Estatístico de Processo);</li> <li>Controle do prazo de execução de serviços;</li> <li>CEF serviços terceirizados;</li> <li>Controle de melhorias operacionais RDA e RCE;</li> <li>Vistorias Técnicas Operacionais nas ligações de esgoto (VTO);</li> <li>Manutenção preventiva de pontos críticos da RCE e RDA;</li> <li>Controle de reclamação da qualidade e falta de água</li> <li>Controle de qualidade da água distribuída;</li> <li>Verificação de pressão RDA;</li> <li>Vistoria para identificação de END na RCE;</li> </ul>
	Redução das perdas de água	8.5.11 - ISp14 – IN051 - IPL – Índice de perdas por ligação - GGSD (litros/lig/dia)	
	Ampliar ou manter o atendimento com rede de distribuição de água	8.3.4 - ICm05 – IN023 - IARDA - GGSD	
Coleta e remoção do esgoto	Ampliar o atendimento com rede coletora de esgoto	8.3.5 - ICm06 – IN047 - IARCE GGSD	
Tratamento de esgoto	Conformidade do esgoto tratado Resolução CONAMA 357/2005 e 430/2011, Portaria IAP 019/2006, Licenças e outorgas	8.2.9 - ISc11 - Outorga de lançamento de efluente de esgoto 8.5.19 - ISp24 - ICE – Ind. de conformidade do esgoto tratado - GGSD	<ul style="list-style-type: none"> <li>Cronograma de coleta e análise de efluentes;</li> <li>Boletim de controle operacional;</li> <li>Sistema de Reuniões;</li> <li>Plano de controle operacional (PCO);</li> <li>Plano de controle analítico (PCA);</li> <li>Sistema de monitoramento operacional das elevatórias.</li> </ul>
	Gerenciamento do lodo (Resolução CONAMA 375/06)	8.5.33 – IRL- Índice de Remoção de Lodo - GGSD	

Comercialização	Qualidade no atendimento	8.3.9 - Reclamações totais	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Repasse de conveniados;</li> <li>• Controle de transferência bancária;</li> <li>• Controle de reclamações totais, Procon e Ouvidoria;</li> <li>• Controle dos débitos;</li> <li>• Controle do refaturamento e fraudes;</li> <li>• Avaliação diária da micromedicação;</li> <li>• Controle do parque de Hidrômetros e consumo de clientes especiais;</li> <li>• Controle e avaliação do MASP-P;</li> <li>• Fiscalização de serviços comerciais de campo;</li> <li>• Sistema de Reuniões;</li> </ul>
		8.3.2 - ICm02 - Índice de satisfação do cliente externo – Residencial - GGSD (%)	
	Redução de perdas no faturamento	8.1.11 - Pendência	
		8.1.4 - IFn15 - Evasão de Receita II Acumulado – GGSD (%)	
Sustentabilidade econômico – Financeira	8.5.31 - IFn02 - Índice de Perdas de Faturamento		
Processos de Apoio	<b>Requisitos</b>	<b>Indicadores</b>	<b>Métodos de Controle</b>
Administrativo	Controlar as receitas, custos e despesas.	8.1.7 – Margem EBTIDA	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle dos indicadores e custos;</li> <li>• SISWeb;</li> <li>• Sistema de reuniões;</li> <li>• Controle de saldo financeiro e prazo dos contratos;</li> <li>• Acompanhamento do Sistema de Licitação;</li> <li>• Controle dos contratos de terceiros;</li> <li>• Controle de veículos – SSA;</li> <li>• Controle de malote;</li> <li>• Controle financeiro – SFI;</li> <li>• Matriz de Capacitação;</li> <li>• Fator RHWeb;</li> <li>• GRH - Plano de Treinamento;</li> <li>• Controle do quadro de pessoal;</li> <li>• Avaliações do ambiente de trabalho – PPRA;</li> <li>• PCMSO;</li> <li>• Atendimento aos planos de ação de melhoria no ambiente;</li> <li>• Programa Use o Bom Senso;</li> <li>• Reuniões da CIPA;</li> <li>• Controle e eliminação das condições inseguras;</li> </ul>
	Pagar os fornecedores dentro do prazo	8.5.20 - IPa01 - Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	
	Treinar e desenvolver empregados	8.4.10 – Ipe12 – Índice de absenteísmo (%)	
	Promover a segurança e saúde no trabalho	8.4.11 – Índice de Empregados com 20 (vinte) horas de treinamento - GGSD	
	Promover a qualidade do ambiente de trabalho	8.4.5 - Ipe04 - Índice de Satisfação dos Empregados – Questões Relacionais Nota Geral - GGSD	
	Controlar o quadro de pessoal	8.4.9 – Ipe11 - Índice de Produtividade de Pessoal Total (equivalente)	
Manutenção de redes de Água e esgoto	Manutenção dos sistemas, qualidade e agilidade nos serviços	8.5.35 - Índice de prazo de execução de serviços	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Controle e avaliação do MASP-P;</li> <li>• Sapiens;</li> <li>• Centro de Controle Operacional;</li> <li>• Sistema de Reuniões;</li> <li>• CEP (Controle Estatístico de Processo);</li> <li>• Controle do prazo de execução de serviços;</li> <li>• CEF serviços terceirizados;</li> <li>• Controle de melhorias operacionais RDA e RCE;</li> <li>• Vitorias Técnicas Operacionais nas ligações de esgoto (VTO);</li> <li>• Manutenção preventiva de pontos críticos da RCE e RDA;</li> <li>• Controle de reclamação da qualidade e falta de água</li> <li>• Controle de qualidade da água distribuída;</li> <li>• Verificação de pressão;</li> <li>• Vistoria para identificação de END na RCE;</li> </ul>
		8.5.36 - Índice de retrabalho - GGSD	
Manutenção Eletromecânica	Executar a manutenção eletromecânica corretiva, preventiva e do sistema de controle operacional das Unidades.	8.5.37 - Índice Manutenção Proativa GEMSD (%)	<ul style="list-style-type: none"> <li>• SISWeb;</li> <li>• Sistema de Reuniões;</li> <li>• SMI.</li> </ul>

### 7.1.b) Como são desenvolvidos os novos produtos?

O desenvolvimento de novos produtos em consonância com o Objetivo Estratégico “Buscar a excelência dos produtos e Serviços” ocorre (d2004), de forma corporativa, por meio da Gerência de Novos Negócios – GNNG e Gerência de Planejamento e Desenvolvimento Operacional – GPDO, que coordenam os estudos e implementações. A GGSD e GR’s, são envolvidas por meio de participação de empregados em grupos de estudo, visitas técnicas, benchmarking e desenvolvimento de projetos piloto para implantação de novos produtos. Como exemplo de projetos piloto, foram implantados na GRUV (m2014), módulos compactos para pós-tratamento de efluentes domésticos de Reatores Anaeróbios; Na GRGA aquisição de betoneiras auto carregável para higienização das UGLs (m2014), esgotamento de RALF’s com equipe própria (m2014), instalação de biofiltro para redução de odores da estação de esgoto

(m2015), alteração no processo do segundo reator da ETE Pinhão passando a operar com físico químico (m2017); Certificação da GEMSD no SGAc (m2015), e da GRPG no SGRA (m2014). As necessidades identificadas relacionadas a novos produtos são analisadas, e quando pertinente, são traduzidas e desenvolvidas pelas áreas corporativas da Sanepar, sendo posteriormente implantadas. As ideias referentes a melhorias de processos e produtos, com perspectiva de se tornarem inovações (d2004), eram registradas em planilhas eletrônicas e no BIS - Banco de Ideias Sanepar. Como melhoria desse processo de gestão a Sanepar aperfeiçoou o sistema que passou a ser denominado Banco de Ideias e Práticas – BIP (5.2.b), para cadastramento de ideias e práticas pela FT que, após serem avaliadas pelos Grupos Gestores, possam ser validadas ou não pelo Gerente. Caso necessário, os recursos para implementação das ideias são inseridos no PE.

### 7.1.c) Como são projetados os processos da cadeia de valor?

Os processos da cadeia de valor são projetados corporativamente (d2004), durante o PE e disseminado pelas diretrizes no Caderno de Planejamento, considerando os valores e princípios organizacionais (Tab 1.1.a.1), RPI, incorporação de tecnologias em razão da obsolescência de equipamentos e instalações, expansão da capacidade de produção instalada para atender aumento de demanda, alteração de insumos que interferem nos processos, necessidade de alteração de concepção visando redução de custos, melhoria da qualidade do produto ou serviços para atender as necessidades dos clientes, introdução de novas leis, regulamentos ou resoluções que obrigam mudanças de procedimentos, entre outros. **As** ne performances operacionais efetuadas pelos técnicos e especialistas; entre outros. As áreas corporativas gestoras dos processos, também podem identificar necessidades de projetos quando da adoção de novas tecnologias, insumos ou necessidades legais. A metodologia utilizada nos projetos compreende as etapas de:

- **Início:** análise pela Alta Direção das necessidades identificadas no Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1), permitindo a definição da forma mais viável de atendimento.
- **Planejamento:** negociação prévia de solução junto às Gerências pertinentes e/ou com a GGSD conforme o tipo de demanda, elaboração de projeto e especificações.
- **Execução:** implementação do projeto na forma de teste piloto, em casos de nova tecnologia para comprovação dos resultados e correção de desvios, se necessário. Nos casos de tecnologia conhecida pela FT, ocorre a implantação definitiva.

Os processos de apoio são projetados de forma corporativa, visando o atendimento aos requisitos dos processos principais. Quando ocorrem mudanças em regulamentos ou novas resoluções internas os processos são reprojatados com novos procedimentos e com disseminação para toda FT. Participam dos processos de apoio a GGPS (administração de pessoas), GGPINF (gestão patrimonial e infraestrutura), GAQS (aquisição), GSLOG (suprimentos e logística), GFI (financeira), GCB (contábil) e a GPLO (planejamento operacional), entre outras, conforme especificidade do projeto.

### 7.1.d) Como é assegurado o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor?

Alinhada aos Objetivos Estratégicos “Melhorar a eficiência dos processos” e “Buscar a excelência dos produtos e serviços”, **o atendimento dos requisitos aplicáveis aos processos da cadeia de valor é assegurado** por meio da padronização do trabalho e análise dos principais indicadores. No SNS (d2004) (Item 1.1.e), estão disponíveis os documentos que padronizam e controlam os procedimentos dos processos da cadeia de valor, e que assegura a execução adequada das atividades e práticas de gestão. Na busca da melhoria contínua, a GGSD

procura identificar as não conformidades, e tratá-las, aplicando o ciclo de aprendizado (Item 1.1.f), o que ocorre durante atividades de treinamento, consenso e revisão dos padrões e procedimentos. As **formas de tratamento** das não conformidades identificadas, visando o atendimento aos requisitos aplicáveis aos processos são:

- Elaboração de planos de ação decorrentes de análise crítica e auditorias;
- Formação de equipes de trabalho (Tab P5.2) para identificar causas e implementar soluções;
- Treinamento e capacitação de empregados envolvidos nos processos;
- Discussão de problemas com as GG’s do estado, GPDO e/ou DO, envolvendo inclusive a negociação de recursos financeiros, para elaboração de projetos e contratação de serviços.

Os métodos de controle dos processos da cadeia de valor são apresentados na Tab 7.1.a.1.

### 7.1.e) Como a organização analisa e melhora os produtos e os processos da cadeia de valor?

**A análise e melhoria dos produtos e dos processos da cadeia de valor** ocorrem (d2011) nos processos principais e de apoio em consonância com o Mapa Estratégico (Fig.2.1.d.1), RPI e diretrizes, por meio das seguintes práticas:

- **Uso das ferramentas da qualidade:** (5W2H – PDCA – Diagrama de causa e efeito, MASP) métodos adotados pelas Gerências da GGSD para identificação das causas do problema, definição e priorização de ações, desdobramento controlado de ações, definição de variáveis de controle, e por fim definição de padrões de trabalho que servirão como aprendizado organizacional, foco nas ações e adoção de novos procedimentos para melhoria contínua de processos;
- **Benchmarking:** Após identificar uma necessidade de melhoria é pesquisada e visitada a organização de referência para realização de estudos;
- **Sistema de Reuniões:** (Tab.1.2.b.1) em todos os níveis para análise crítica, avaliando o desempenho operacional e estratégico por meio dos resultados de indicadores, melhoria dos procedimentos e práticas de gestão, apresentação de ideias e aprimoramento dos procedimentos documentados e metodologias de controle;
- **Câmaras técnicas:** (Tab.P5.2) Quando identificadas melhorias de processo ou necessidade de padronização de práticas entre as GR’s, a CT relativa a pratica realiza estudo para embasar o processo decisório das lideranças e gestores de processos na implantação de melhorias.

**A forma de estudar as características de produtos e de processos da cadeia de valor, de concorrentes ou de organizações de referência,** para buscar melhorias, é por meio de benchmarking e BIP (Item 1.1.f), Seminário de Boas Práticas da GGSD e Corporativo, estudos das Câmaras Técnicas, grupos de estudo corporativos e desenvolvimento de projetos piloto. Na Tabela 7.1.e.1 são apresentadas as principais melhorias nos processos da cadeia de valor em decorrência dessas comparações.

Tabela 7.1.e.1 - Principais Melhorias nos Processos nos Últimos Anos

Processo	Melhoria	Benefício ou Resultado Obtido	Responsável	Ano
Tratamento de Água e Esgoto	Implantação do CCO na ETE Vila Americana em São Mateus do Sul	Maior controle operacional, agilidade na tomada de decisões	GRUV	2009
	Laboratórios descentralizados de Água e Esgoto	Otimização de custo no transporte; agilidade no monitoramento	GGSD GACF	2012
	Telediagnóstico	Identificação de problemas operacionais por meio de filmagem interna da rede coletora	GR's	2012
	Instalação das ETEs compactas no pós tratamento de reatores anaeróbios	Melhoria na qualidade do efluente	GRUV	2014
	Modernização/Ampliação do CCO em Guarapuava, Ponta Grossa e União da Vitória	Maior controle operacional, agilidade na tomada de decisões e redução de perdas	GR's	2014/ 2015
	Aquisição de cromatógrafo, equipamento utilizado para análises rotineiras da água	Permitiu à Sanepar autossuficiência na análise de todos os parâmetros da qualidade, reduzindo custos e agilidade no processo	GACF	2015
	Aquisição de betoneiras auto carregável para higienização UGLs	Estabilização alcalina do lodo	GRGA	2014
	Esgotamento dos RALFs com equipe própria	Redução dos custos de operação	GRGA	2014
	Instalação de sistema de aeração por microbolhas com sucção de gás e tratamento em biofiltro - ETES Vassoural, Gertrudes, Congonhas e Cará-cará	Redução dos odores na Estação de Tratamento com aumento de satisfação para a comunidade de entorno	GRGA e GRPG	2014/15
	Descentralização do laboratório de esgoto	Agilidade e eficiência operacional por unidades	GRGA	2015
	Alteração no processo do segundo reator do ETE de Pinhão	Eficiência na qualidade do efluente	GRGA	2017
	Implantação do sistema de filtração com filtro biológico percolador em série na ETE Gertrudes em Ponta Grossa	Melhoria nos parâmetros de lançamento de efluentes	GRPG	2017
	Sistema de aeração por microbolhas em lagoa facultativa – ETE Verde	Redução dos odores na Estação de Tratamento com aumento de satisfação para a comunidade de entorno	GRPG	2017
	Transformação do RALF2 em decantador físico-químico ETE Olarias	Melhoria nos parâmetros de lançamento de efluentes	GRPG	2018
Planejamento e Administração	Desenvolvimento e Implantação do SCD Sistema de Contratação Direta	Padronização das Contratações Diretas, proporcionando uma melhor gestão das contratações	GAQS	2013
Manutenção da Infraestrutura	Desenvolvimento e Implantação do SMSS Sistema de Medição de Serviços na Sanepar	Agilidade e confiabilidade na medição dos serviços prestados pelos fornecedores	GPDO	2014
Comercial	Substituição de coletores de dados pelo MC55	Melhoria na qualidade e tempo de impressão das contas de água.	GR's	2012
Manutenção Eletromecânica	Implantação do Sistema de Gestão Ambiental Corporativo - SGAc	Redução dos impactos ambientais nos recursos hídricos e no solo	GEMSD GR's	2015 2018

## 7.2. Processos relativos a fornecedores

### 7.2.a) Como os fornecedores são qualificados e selecionados?

Orientada pela Política da Qualidade, a Sanepar **qualifica e seleciona seus fornecedores** (d1991) por meio da verificação do atendimento dos requisitos exigidos no edital de licitação. **Os principais critérios utilizados para qualificação e seleção dos fornecedores externos**, assegurando a transparência, qualidade e redução de custos nas contratações de obras, serviços, materiais, equipamentos e insumos, são:

- Apresentação da documentação legal, a qual é avaliada pelo pregoeiro, comissão julgadora e de apoio;
- Produtos e serviços homologados quando do cadastramento dos fornecedores por parte da GAQS, conforme o PF/AQS/0005;
- Atendimento ao Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios - RILC (d2017), nos termos do Artigo 40 da Lei Federal 13.303 de 30 de junho de 2016;
- Atendimento de técnica/preço ou preço, dependendo do objeto licitado, desde que atenda todos os requisitos descritos no edital.

O pregão eletrônico (d2006) foi implementado possibilitando a todas as partes interessadas o monitoramento

em tempo real dos processos licitatórios, demonstrando ainda mais transparência e idoneidade nos procedimentos. Visando agilidade e maior cooperação (m 2016) foi disponibilizado no *site* da Sanepar o Sistema de Licitações, permitindo aos fornecedores monitorar os processos de licitação, assegurando transparência, integração entre as áreas e qualidade nas contratações. Para o registro das aquisições e contratações descentralizadas realizadas dentro dos limites das Gerências (d2013), é utilizado o SCD via Intranet. Esse sistema proporciona a padronização e controle das contratações, facilita e agiliza a instrução dos processos, assim como permite o envio de informações aos órgãos fiscalizadores e possibilita à Governança a gestão das contratações sob os aspectos legais e econômicos.

7.2.b) Como a organização avalia o desempenho dos fornecedores considerando os requisitos de fornecimento?

**O monitoramento e avaliação do desempenho dos fornecedores é realizado (d2011)**, pelas GR's, dos contratos por meio da medição (ex. IA/OPE/0290, IA/COM/0446 – serviços de manutenção e comerciais) e fiscalização (ex. CEF) dos serviços prestados, avaliação dos produtos fornecidos (ex. Produto Químico - PF/

MAT/0005 e IT/MAT/0016), mensuração do atendimento às especificações dos contratos (ex. IT/ENG/0006, 0008, e 0011 – serviços de engenharia). **Caso sejam identificadas não conformidades ou irregularidades**, os fornecedores são notificados por boletins de ocorrência, e-mail, telefone ou em reuniões específicas para que adotem as soluções adequadas. Se não forem tomadas ações corretivas, o fornecedor fica sujeito às penalidades cabíveis e, em casos extremos, pode até ocorrer a ruptura do contrato. **O estímulo aos fornecedores, para melhoria constante** de seus proces-

os e produtos, ocorre quando do encaminhamento da avaliação com baixo resultado a um fornecedor, e este procura as Unidades da GGSD para discutir e melhorar seu processo, com o intuito de melhorar o resultado. Quando há um resultado abaixo do limite estipulado em contrato, a Sanepar e o fornecedor avaliam as causas desta pontuação e promovem as oportunidades de melhorias, corrigindo as anormalidades identificadas. Os principais indicadores de desempenho relativos à avaliação dos fornecedores estão na Tabela 7.2.b.1.

Tabela 7.2.b.1 - Principais indicadores de desempenho relativos à avaliação dos fornecedores

Serviços	Indicadores de Desempenho	Formas de monitorar
Serviços de manutenção de redes (SGM)	8.5.30 - IFR07 - Índice de desempenho de prestadores de serviço - GGSD	Avaliações mensais dos fornecedores após as medições e fiscalizações em campo (IA/OPE/0290, IA/COM/0446), CEF e BDO.
Serviços de manutenção esgoto (SME)		
Serviços comerciais de campo		

### 7.2.c) Como a força de trabalho dos fornecedores, que atuam diretamente nos processos da cadeia de valor da organização, é comprometida com os valores e princípios organizacionais incluindo os relativos à saúde e à segurança e o combate à corrupção, bem como com as diretrizes a eles aplicáveis?

Visando assegurar a cultura da excelência e atendendo o objetivo estratégico “Buscar a excelência dos produtos e serviços”, o comprometimento da força de trabalho dos fornecedores é reforçado pelo relacionamento imparcial e transparente adotado pela GGSD (d2011), assim como pela disseminação dos Valores e Princípios organizacionais por meio da participação dos seus empregados em programas e eventos, como:

- Reunião de início de contrato, onde é apresentado o plano de trabalho e verificada a documentação legal;
- Participação dos empregados das empresas terceirizadas na SIPAT e demais cursos relacionados à segurança e saúde ocupacional;
- Realização de treinamentos para as equipes de empregados terceirizados, abrangendo padrões de trabalho operacionais e de segurança ocupacional;
- Reuniões de gestão de contrato das áreas com os representantes dos fornecedores;
- Os fornecedores são orientados sobre o PUBS, nos sentidos de: saúde, reciclagem, reutilização, redução, limpeza, ordenação e responsabilidade socioambiental, pertinentes às suas atividades.

Os princípios organizacionais da Sanepar são comunicados aos fornecedores externos desde a contratação do serviço, em treinamentos, reuniões e/ou cartazes contendo tais informações. A comunicação abran-

ge todos os fornecedores, por meio da inserção dos princípios e valores nos contratos, dando-se maior ênfase aos fornecedores de prestação de serviço contínua (serviços comerciais de campo e manutenção de redes, pesquisa de vazamento), onde em todos os treinamentos aplicados são abordados tais temas. Os fornecedores também são comprometidos com as diretrizes a eles aplicáveis. Por exemplo, nos editais das diversas modalidades de licitação, para prestação de serviços à Sanepar, constam aspectos relativos à segurança e a saúde, onde é exigido o fornecimento de todos os EPI's e EPC's, conforme PF/RHU/0076 e IT/RHU/0116, Padrão de Funcionamento e Instrução de Trabalho para Gestão de Segurança e Saúde do Trabalho em Empresas Contratadas - PGSTC; manutenção de seguro; condições adequadas de higiene e segurança necessárias à preservação da integridade física dos empregados, ao patrimônio da contratante e de outrem; sinalização e segurança dos trabalhadores principalmente em vias públicas e para atender as Normas Regulamentadoras do Ministério do Trabalho, como a NR18 que determina a elaboração e cumprimento do PCMAT (Programa de Condições de Meio Ambiente de Trabalho). Estas exigências fazem parte dos contratos de prestação de serviços das empresas vencedoras das licitações e o seu cumprimento é assegurado por meio das fiscalizações e avaliações durante a vigência dos contratos. O controle das práticas referentes ao envolvimento dos fornecedores com os princípios organizacionais e diretrizes a eles aplicáveis é realizado por meio das auditorias internas e externas, Sistema de Reuniões (Tab.1.2.b.1), fiscalização de obras e prestação de serviços.

Tabela 7.2.d.1 – Principais requisitos e indicadores de desempenho relativos aos fornecedores

Serviços	Principal requisito	Indicadores de Desempenho
Serviços de manutenção de redes (SGM)	Pagamento no prazo	8.5.20 - IPa01 - Incidência de atraso no pagamento a fornecedores
Serviços de manutenção de esgoto (SME)		
Serviços comerciais de campo		

### 7.2.d) Como as necessidades e expectativas dos fornecedores são identificadas e analisadas?

As necessidades e expectativas dos principais fornecedores são identificadas e analisadas primeiramente quando da fase de contratação dos serviços/ produtos, seja por meio de licitação ou contratação direta. No Termo de Referência ou Descritivo Técnico da aquisição de produtos e/ou de contratação de serviços consta o objeto a ser fornecido, valor e todos os requisitos necessários para participação. Nesta etapa o fornecedor pode solicitar esclarecimentos necessá-

rios a respeito da contratação. Quando há ausência de proposta na licitação, a Sanepar verifica junto aos fornecedores que adquiriram o edital, a razão da não participação no processo licitatório, de posse dessas informações é realizada a análise e verificação para possíveis readequações no Edital, possibilitando a contratação dos serviços/produtos. No contrato assinado, estão descritos os direitos e obrigações das partes, traduzidos em requisitos e metas. Durante a vigência do contrato, por meio da fiscalização de serviços e avaliações mensais, as GR's da GGSD,

possibilitam aos fornecedores solicitar informações em relação aos serviços constantes no contrato. Estas solicitações, formais ou informais, podem ser analisadas e esclarecidas pela contratante ou encaminhadas às áreas pertinentes para os devidos esclarecimentos ao fornecedor, possibilitando também a identificação das necessidades dos fornecedores.

### 7.3 Processos Econômico-Financeiros

#### 7.3.a) Como são monitorados os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio?

Atendendo ao Objetivo Estratégico “Buscar a Sustentabilidade Econômico-Financeira e Socioambiental”,

Tabela 7.3.a.1 – Indicadores econômicos financeiros		
Indicador	Requisitos	Sistema de controle
8.1.7 - Margem EBITDA - IME	Assegurar a capacidade de geração de caixa das atividades operacionais, em relação à receita líquida	SCTWeb, SISWeb
8.1.4 - IFn15 - Evasão de Receita II Acumulado - GGSD	Assegurar que seja arrecadado o maior percentual possível da receita operacional.	SISWeb
8.1.11 - Pendência	Assegurar que o total de pendências seja o menor possível.	SISWeb

#### 7.3.b) Como a organização busca assegurar os recursos financeiros necessários para atender às necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro?

Alinhada ao Objetivo Estratégico “Buscar Sustentabilidade Econômico-Financeira e Socioambiental”, a Sanepar assegura os recursos financeiros para atender as necessidades operacionais e manter equilibrado o fluxo financeiro com base nos recebimentos oriundos das receitas com as tarifas de água, esgoto e serviços. Em 2017, ocorreu a primeira revisão tarifária da Sanepar cujo os parâmetros foram definidos pela AGEPAR (Agência Reguladora de Serviços Públicos Delegados de Infraestrutura do Paraná). A principal melhoria com a revisão é que o modelo de tarifa por custos é substituído pelo de tarifa econômica, que identifica não apenas a variação dos custos, mas os investimentos e remuneração adequada de capital e reposição de ativos. A revisão tarifária garante que a Sanepar possa programar seus investimentos e garantir os recursos necessários para prestação de serviços. No início do processo de Planejamento Estratégico, as Gerências elaboram o seu orçamento de resultados (7.3.d) e definem os recursos financeiros (7.3.c). Durante esse processo são avaliadas as projeções de receitas com base na carteira de clientes atuais e potenciais, evasão de receitas, perdas na realização de créditos, e outras necessidades constantes no orçamento de resultados visando atender custos e despesas operacionais, bem como os recursos financeiros (próprios e financiados) para investimentos necessários para apoiar as estratégias.

- Quanto ao orçamento de resultado: o mesmo é aprovado pela DO (d2011), após o planejamento e inclusão dos valores no Sistema de Custos (SCT), assegurando sua aplicação. O orçamento global da Corporação é sustentado pela integração dos valores consolidados de todas as Unidades e após aprovação da Diretoria, o orçamento de resultado torna-se o limitador de desembolsos, onde a GGSD realiza a gestão econômico-financeira, no sentido de ajustar as ações aos recursos disponíveis, priorizando os desembolsos mantendo equilibrado o fluxo financeiro.
- Quanto aos recursos para investimentos:

Para os recursos próprios – visando assegurar essas

as Unidades da GGSD (d2011), monitoram os aspectos que causam impacto na sustentabilidade econômica do negócio, por meio do acompanhamento do resultado de indicadores e Sistema de Reuniões. Os resultados econômico-financeiros constam no critério 8.1. Os parâmetros relativos a Análise Financeira (Liquidez), Estrutural (Endividamento, Patrimônio Líquido), e Econômica (Margem Líquida, Rentabilidade e Giro do Ativo), não são monitorados pela GGSD, visto que são indicadores corporativos. As GR's e GGSD controlam os indicadores que possuem ações diretas sob a sua responsabilidade, apresentados na tabela 7.3.a.1.

aplicações a Diretoria, disponibiliza anualmente um montante de recurso financeiro cujo valor tem como base a capacidade financeira da empresa aprovando valores pertinentes a cada Gerência. Como consequência deste processo são desencadeadas as contratações de serviços e/ou aquisição de equipamentos, mediante análise de cada necessidade e aprovação da Diretoria, visando manter o equilíbrio do fluxo financeiro.

Para os recursos financiados – após a identificação das demandas (apoio administrativo, empreendimentos de longo prazo, e outros ativos de infraestrutura operacional), estas são avaliadas em conjunto com a DO, GPDO e DI, que o aprovam e incorporam ao Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI. Os recursos financiados são assegurados quando a Diretoria de Investimentos – DI, responsável pela captação desses recursos, define a fonte (Instituição Financiadora) de financiamento mais favorável para a Sanepar, conforme a aplicação do recurso, sempre visando a manutenção do equilíbrio do fluxo financeiro a longo prazo.

O controle é de responsabilidade das Unidades da GGSD, as quais avaliam mensalmente os desembolsos por meio do SCT, SCF e SISWeb.

#### 7.3.c) Como a organização avalia os investimentos necessários para apoiar as estratégias e planos de ação?

A definição dos recursos financeiros e **avaliação dos investimentos** ocorrem anualmente, durante o processo de PE (d2011). A definição dos recursos financeiros é traduzida no Orçamento de Investimentos da GGSD, decorrente das diretrizes e estratégias de gestão, alinhado aos objetivos estratégicos. Este orçamento é subsidiado por recursos próprios da Sanepar e linhas de financiamentos, conforme descrição:

- Recursos Próprios – são aplicações de recursos para a execução de melhorias operacionais nos sistemas de água e esgoto, identificadas na elaboração do Diagnóstico Operacional e Ambiental, como: pequenas ampliações, aquisição de equipamentos, reforma de ETA's, ETE's, pequenas ampliações de redes entre outras adequações de ativos de infraestrutura operacional, que são incorporadas ao PPI. Como sequência deste processo, são desencade-

adas as contratações de serviços e/ou aquisições de equipamentos, mediante análise de cada necessidade e com aprovação da Diretoria. Todas as contratações e aquisições atendem os requisitos da RILC (d2017), nos termos do Artigo 40 da Lei Federal 13.303/16, que são encaminhadas à GAQS para elaboração do processo licitatório.

- Investimentos financiados – as necessidades de recursos financiados destinados à implantação e/ou ampliação dos SAA e SES, são identificadas e avaliadas por meio de fontes de informações, tais como: Diagnósticos Operacionais, solicitações de clientes, cláusulas previstas nos Contratos de Concessão/Programa. Após a identificação das demandas, estas são avaliadas em conjunto com a GPDO, Diretoria de Operações e Diretoria de Investimentos, e é incorporado ao Planejamento Plurianual de Investimentos – PPI, para posterior captação de recursos por meio de linhas de crédito disponíveis.

Os critérios utilizados para **definir captação apropriada de recursos** são: menor taxa de juros, maior prazo de carência e de amortização, garantias requeridas pelo financiador e a TIR. Após as análises, a DI, comunica a Diretoria de Operações que prioriza os investimentos para os projetos (melhoria operacional, ampliação e expansão dos sistemas, novos sistemas e desenvolvimento institucional) concluídos ou em fase de conclusão. A Sanepar capta recursos onerosos e não onerosos nos mercados interno e externo destinados ao setor de saneamento. Além de obter financia-

mentos junto aos órgãos financeiros governamentais, a Sanepar capta recursos no mercado de capitais por meio da emissão de debêntures (d2011). As fontes de recursos para os investimentos, o seu orçamento, captação e aplicação, são controlados pelas Diretorias de Operações e Investimento, que orientam a GGSD na priorização dos investimentos, com referência ao atendimento dos seguintes requisitos: remuneração do capital, contrapartida da empresa, carência e prazos.

#### 7.3.d) Como é elaborado e controlado o orçamento

A **elaboração e controle** do orçamento são realizados na GGSD (d2011) por meio do plano orçamentário da Gerência Geral, que engloba as fases do PE, validação e aprovação pela DO. Elaborado anualmente durante o PE, anteriormente com previsões para o triênio, passou a ser para o quinquênio (m2016), onde são consideradas as realizações históricas de receita, custeio operacional e investimentos (inclusive ativos de infraestrutura operacional). A tabela 7.3.d.1 demonstra itens relevantes considerados na elaboração do plano orçamentário. Na etapa de aprovação, a GPDO e DO, avaliam e validam o orçamento, realizando os ajustes necessários, de modo a consolidar com as Diretrizes e Objetivos Estratégicos da Sanepar. Com base nos recursos próprios provenientes do sistema tarifário de água e esgoto e de acordo com a legislação das sociedades anônimas, são sustentadas as necessidades operacionais.

Tabela 7.3.d.1 – Itens da elaboração do plano orçamentário

Item		Descrição
Orçamento de Resultado	Receitas	Estimadas a partir de análise e previsão de incremento de ligações de água e esgoto; volume micromedido; reajuste tarifário; inadimplência; investimentos para ampliações; crescimento populacional.
	Despesas	Estimadas a partir da previsão das necessidades de custeio do funcionamento da Unidade. Investimentos a partir das demandas de ampliação da SAA e SES, melhorias operacionais e necessidades de infraestrutura, como mobiliários, informática e veículos.
Investimentos		A partir das demandas de ampliação do SAA e SES, melhorias operacionais e necessidades de infraestrutura, como mobiliários, informática e veículos.

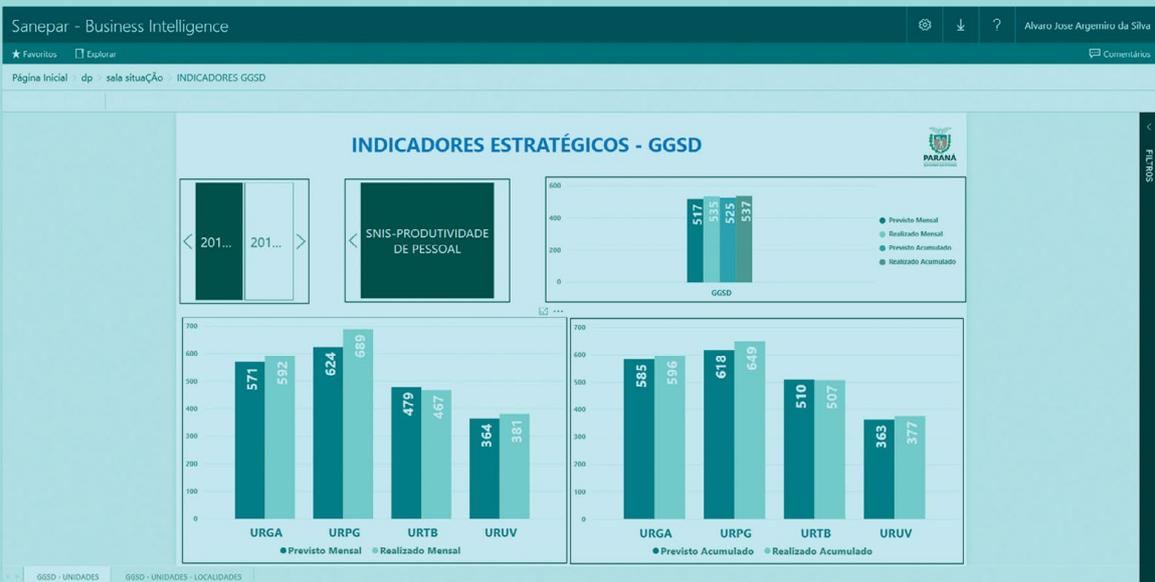
O financiamento das necessidades levantadas ocorre por meio de linhas de créditos do setor de saneamento, emissão de debêntures entre outros. A GGSD, por meio das Unidades (d2011), além de organizar a sua formulação, controla mensalmente o orçamento de resultado utilizando o Sistema de Controle Financeiro, que consiste num conjunto de planilhas com dados extraídos do SCT, onde as análises dos valores projetados em relação aos valores realizados permitem o seu monitoramento por localidade e assegura o equilíbrio do fluxo financeiro. As receitas, custos e despesas são traduzidos no plano de contas, e os resultados apontam os indicadores de desempenho financeiro, verificados e analisados nos diversos níveis de reuniões. Outra forma de monitorar o desempenho financeiro da GGSD é por meio dos indicadores operacionais, como por exemplo, o IPL – Índice de Perdas de Água por Ligação Mensal e Acumulada, tendo em vista que a redução deste indicador influencia em uma série de custos diretos e indiretos, tais como: energia elétrica, produtos químicos, horas extras, custos de manutenção, entre outros.

O SISWeb também é utilizado **para verificação e acompanhamento do desempenho financeiro da Gerência**. Este sistema encaminha mensalmente mensagens de alerta aos responsáveis pelo monito-

ramento dos indicadores (Gerentes, Coordenadores e gestores de processo), para justificativa do desvio e inclusão da análise crítica no SISWeb. As práticas de gestão voltadas a garantir a sustentabilidade da organização são verificadas por meio de ações de acompanhamento diário:

- Contratação de empresa especializada (d2008) para realizar a negativação financeira de clientes inadimplentes;
- Implantação do SCI (d2008) possibilita o acompanhamento diário, visando controlar sistematicamente a produção quanto ao seu desempenho operacional (custos com produto químico e energia elétrica);
- Sistematização da substituição de hidrômetros (d2007) com direcionamento mensal, visando o melhor aproveitamento dos instrumentos de medição disponíveis, (melhor retorno financeiro);
- Implantação do SMI (d2006) possibilita a gestão da manutenção eletromecânica, visando controlar sistematicamente as atividades e custos (mão de obra, materiais e deslocamentos).

O controle das práticas de elaboração do orçamento se dá pelo acompanhamento do PE, SCT, SCF, SISWeb e Sistema de Reuniões.



# Resultados

# GGSD

Relatório de Gestão - PNQS 2018 - Nível II

# 8. Resultados

## 8. RESULTADOS

### 8.1 - Resultados econômico-financeiros

Nº	GRMD	Indicador	Tipo	Classe	Sentido	Un.	ANO			Ref. Comparativo		RPI
							2015	2016	2017	Valor	Empresa	
8.1.1	IFn01	Índice de Desempenho Financeiro	GRMD	Financeiro	↑	%	120,64	129,92	119,85	114,30	PNQS*	
8.1.2	IFn03	Despesas Totais com os Serviços por m³	GRMD	Financeiro	↓	R\$/m³	2,54	2,75	3,54	4,10	PNQS*	
8.1.3	IFn07	Indicador de dias de Faturamento Com-prometidos com Contas a Receber	GRMD	Financeiro	↓	Dias	47,33	47,56	46,06	79,80	PNQS*	
8.1.4	Sanepar (equivalente ao IFn15 do GRMD- -IN029 SNIS)	Evasão de Receita II Acumulado - GGSD					2,08	2,69	1,70	7,65	SNIS**	3,35
		GRPG					2,91	3,24	2,66			
		GRGA	E	Financeiro	↓	%	1,88	3,05	0,50			
		GRTB					1,14	1,56	1,15			
		GRUV					1,13	1,92	1,61			
8.1.5	IFn18	RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido). LM: Liderança no setor com base no SNIS. Obs: A crise econômica ocorrida em 2016 impediu a evolução do indicador no período.	GRMD	Econômico	↓	R\$/m³	1,62	1,63	1,66	0,98	PNQS*	
8.1.6	IFn19	Custo de Tratamento de Esgoto	GRMD	Econômico	↓	R\$/m³	1,25	1,39	1,42	0,79	PNQS*	
8.1.7	Sanepar	IME - Margem EBITDA					24,94	31,85	31,69	43,48	GGSO	30,27
		GRPG					33,03	39,39	38,06			
		GRGA	E	Econômico	↑	%	28,89	34,69	33,87			
		GRTB					24,85	26,48	27,90			
		GRUV					7,29	16,83	21,90			
8.1.8	Sanepar	RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).										
		Custo com Produto Químico Aplicado - Água					0,084	0,086	0,086	0,050	GGSO	0,101
		GRPG					0,104	0,106	0,102			
		GRGA	O	Econômico	↓	R\$/m³	0,067	0,074	0,077			
		GRTB					0,058	0,055	0,057			
GRUV					0,083	0,088	0,088					
8.1.9	Sanepar	RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).										
		Custo com Produto Químico Aplicado - Esgoto					0,014	0,009	0,013	0,038	GGSO	0,011
		GRPG					0,005	0,005	0,007			
		GRGA	O	Econômico	↓	R\$/m³	0,029	0,029	0,029			
		GRTB					0,025	0,000	0,011			
GRUV					0,004	0,004	0,008					

RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Não atendido).

Nº	GRMD	Indicador	Tipo	Classe	Sentido	Un.	ANO			Ref. Comparativo Valor Empresa	RPI	
							2015	2016	2017			
8.1.10	Sanepar	<b>Horas Extras - GGSD</b>										
		GRPG						58.720	54.902	57.604	58.894	60.633
		GRGA						13.335	11.168	12.986		
		GRTB						15.573	13.335	16.446		
		GRUV						19.106	20.695	17.674		
		GEMSD					7.858	7.321	6.717			
		RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).										
8.1.11	Sanepar	Pendência	O	Financeiro			R\$/1000	34.050	41.930	45.621	27.826	45.684
		RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).										
8.1.12	Sanepar	EBITDA	O	Financeiro			R\$/1000	79.716	130.630	143.581	261.176	129.164
		RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).										
<b>8.2 - Resultados sociais e ambientais</b>												
Nº	GRMD	Indicador	Tipo	Classe	Sentido	Un.	2015	2016	2017	Ref. Comparativo Valor Empresa	RPI	
8.2.1	ISc02	Índice de Sanções e Indenizações	GRMD	Social		%	0,14	0,24	0,07	1,59	PNQS*	
8.2.2	ISc07	Incidência de processos judiciais recebidos julgados c/ precedentes	GRMD	Social		Ocorr. Ano / 1000 hab	0,03	0,03	0,02	0,04	PNQS*	
8.2.3	ISc08a	Índice de comprometimento do salário mínimo com a tarifa	GRMD	Social		%	0,89	1,01	1,08	1,78	PNQS*	
8.2.4	Sanepar (equivalente ao ISc10 do GRMD-IND016 SNIS)	<b>SNIS-Índice de Tratamento de Esgoto (IND016)</b>										
		GRPG						99,95	99,95	100	74,87	SNIS**
		GRGA						100	100	100		
		GRTB						100	100	100		
		GRUV					99,25	99,28	100			
		RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido). LM: Liderança no setor com base no SNIS. Índice de excelência, valor máximo possível.										
8.2.5	Sanepar (equivalente ao ISc11 do GRMD)	Indicador de licenças ambientais água – ETA	O	Ambiental		%	100	100	100	100	GGSO	
		RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
8.2.6	Sanepar (equivalente ao ISc11 do GRMD)	Indicador de licenças ambientais esgoto – ETE	O	Ambiental		%	100	100	100	100	GGSO	
		RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
8.2.7	Sanepar (equivalente ao ISc11 do GRMD)	Outorga de captação de água subterrânea	O	Ambiental		%	100	100	100	100	GGSO	
		RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
8.2.8	Sanepar (equivalente ao ISc11 do GRMD)	Outorga de captação de água superficial	O	Ambiental		%	100	100	100	100	GGSO	
		RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
8.2.9	Sanepar (equivalente ao ISc11 do GRMD)	Outorga de lançamento de efluente de esgoto	O	Ambiental		%	100	100	100	100	GGSO	
		RPI = Atendimento a Legislação (Atendido).										
8.2.10	Sanepar	Educação Socioambiental Externo	E	Social		Qty	7.059	8.243	22.190	11.198	2.730	
		RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).										

8.3 - Resultados relativos a clientes e ao mercado												
Nº	GRMD	Indicador	Tipo	Classe	Sentido	Un.	ANO			Ref. Comparativo		RPI
							2015	2016	2017	Valor	Empresa	
8.3.1	ICm01a	Índice de Reclamações de Problemas	GRMD	Clientes	↓	Reclam. / lig.	0,11	0,10	0,12	0,18	PNQS*	
		Índice de Reclamações de Problemas – Água					0,10	0,11	0,13			
		Índice de Reclamações de Problemas – Esgoto					0,12	0,10	0,10			
8.3.2	Sanepar (equivalente ao ICm02 do GRMD)	Índice de Satisfação do Cliente Externo – Residencial - GGSD	E	Clientes	↑	%	77,0	82,7	77,2	81,10	GGSO	80,0
		GRPG					75,5	80,4	75,8			
		GRGA					75,8	88,0	84,1			
		GRTB					84,1	80,5	72,9			
		GRUV					73,6	83,1	76,4			
8.3.3	ICm04	Índice de Conhecimento dos Serviços e Produtos – Residencial	GRMD	Mercado-alvo	↑	Conceito	96,9	98,4	97,2	95,73	PNQS*	
8.3.4	Sanepar (equivalente ao ICm05 do GRMD-IN023 SNIS)	IARDA – GGSD	E	Mercado-alvo	→	%	100	100	100	100	GGSO	100
		GRPG					100	100	100			
		GRGA					100	100	100			
		GRTB					100	100	100			
		GRUV					100	100	100			
8.3.5	Sanepar (equivalente ao ICm06 do GRMD-IN047 SNIS)	IARCE - GGSD	E	Mercado-alvo	↑	%	63,84	66,10	67,17	64,32	GGSO	67,31
		GRPG					83,09	84,32	84,71			
		GRGA					52,24	54,72	55,04			
		GRTB					64,36	66,86	70,16			
		GRUV					27,18	31,19	32,29			
8.3.6	ICm10	Tempo médio de resposta à reclamação dos cidadãos/usuários	GRMD	Clientes	↓	H/ Reclam.	16,35	7,08	6,27	22,19	PNQS*	
		Falta de água					17,20	6,29	5,38			
		Falta de pressão					13,26	7,44	8,07			
		Qualidade					16,32	15,02	11,48			
8.3.7	Sanepar	Acréscimo - Economias de Água - GGSD	E	Mercado-alvo	↑	Qtd.	12.096	10.640	8.042	21.781	GGSO	4.935
		GRPG					5.053	4.898	3.872			
		GRGA					3.070	1.904	2.578			
		GRTB					2.861	2.533	293*			
		GRUV					1.112	1.305	1.299			
RPI = Metas definidas de acordo com os requisitos do Poder Concedente (Atendido). LM = Identificado por atender toda população com RDA, Índice de Excelência, valor máximo possível.												
RPI = Metas definidas de acordo com os requisitos do Poder Concedente (Não Atendido).												
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido). *Durante o ano de 2017 o município de São José da Boa Vista migrou para outra Gerência Geral ocasionando uma redução nas economias de água da GRTB.												

Nº	GRMD	Indicador	Tipo	Classe	Sentido	Un.	ANO			Ref. Comparativo		RPI	
							2015	2016	2017	Valor	Empresa		
8.3.8	Sanepar	<b>Acréscimo – Economias de Esgoto - GGSD</b>											
		GRPG						18.392	18.069	11.080	22.392	GGSO	9.512
		GRGA	E	Mercado-alvo	↑	Qtd.	6.101	6.559	4.070				
		GRTB					6.182	4.466	2.178				
		GRUV					4.913	4.159	3.662				
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido)													
8.3.9	Sanepar	Reclamações Totais	O	Clientes	↓	Reclam. / lig.	0,95	0,82	0,79	0,78	GGSO	0,88	
<b>8.4 – Resultados relativos às pessoas</b>													
8.4.1	IPe01	Índice de produtividade da força de trabalho para os sistemas de água e esgotos	GRMD	Sistema de Trabalho	↑	Ligações/ empregado	865,64	913,47	959,48	1078,3	PNQS*		
8.4.2	IPe03	Índice capacitação anual da força de trabalho	GRMD	Capacitação e Desenvolv.	↑	h.ano/ empregado	46,09	42,28	65,48	21,08	PNQS*		
8.4.3	Sanepar (equivalente ao IPe04 do GRMD).	<b>Índice de Satisfação dos Empregados – Nota Geral - GGSD</b>											
		GRPG						7,44	7,22	7,34	7,27	Sanepar	7,5
		GRGA	E	Qualidade de Vida	↑	Conceito	7,26	6,88	7,11				
		GRTB					7,64	7,47	7,54				
		GRUV					7,32	6,97	7,29				
GEMSD													
Apresentado ciclo anterior devido à periodicidade da pesquisa ter sido alterada para bianual. RC = Referencial Comparativo definido como "Sanepar", pelos Critérios da própria pesquisa, com meta de 7,5.													
8.4.4	Sanepar (equivalente ao IPe04 do GRMD).	<b>Índice de Satisfação dos Empregados – Questões Estruturais Nota Geral - GGSD</b>											
		GRPG						7,77	7,55	7,62	7,57	Sanepar	7,5
		GRGA	E	Qualidade de Vida	↑	Conceito	7,60	7,24	7,44				
		GRTB					7,94	7,76	7,82				
		GRUV					7,68	7,35	7,59				
GEMSD													
Apresentado ciclo anterior devido à periodicidade da pesquisa ter sido alterada para bianual. RC = Referencial Comparativo definido como "Sanepar", pelos Critérios da própria pesquisa, com meta de 7,5.													
8.4.5	Sanepar (equivalente ao IPe04 do GRMD).	<b>Índice de Satisfação dos Empregados – Questões Relacionais Nota Geral - GGSD</b>											
		GRPG						7,10	6,89	7,05	6,96	Sanepar	7,5
		GRGA	E	Qualidade de Vida	↑	Conceito	6,92	6,51	6,77				
		GRTB					7,34	7,17	7,26				
		GRUV					6,96	6,58	6,99				
GEMSD													
Apresentado ciclo anterior devido à periodicidade da pesquisa ter sido alterada para bianual. RC = Referencial Comparativo definido como "Sanepar", pelos Critérios da própria pesquisa, com meta de 7,5.													
8.4.6	IPe05	Índice de Frequência de Acidentes.	GRMD	Qualidade de Vida	↓	Acidente x milhão/h	34,55	36,94	36,38	16,45	PNQS*		

8.4.7	Ipe06	Coefficiente de gravidade de acidentes	GRMD	GRMD	Qualidade de Vida	↓	Dias x milhão/h	574,00	695,98	492,56	193,15	PNQS*
8.4.8	Ipe09	Comprometimento da força de trabalho com as diretrizes	GRMD	GRMD	Liderança	↑	Conceito	2014 7,58	2015 7,41	2016 7,10	7,00	Sanepar
Aprentado ciclo anterior devido à periodicidade da pesquisa ter sido alterada para bianual.												
8.4.9	Sanepar (equivalente ao Ipe11 do GRMD)	Índice de Produtividade de Pessoal Total (equivalente IN102)	E	E	Sistema de Trabalho	↑	lig/ empr.	491,56	529,73	534,40	596,48	GGSO
		GRPG						557,16	629,26	627,86		
		GRGA						539,70	585,70	594,91		
		GRTB						495,81	515,54	521,87		
		GRUV						361,88	360,85	371,01		
8.4.10	Ipe12	Índice de absenteísmo	GRMD	GRMD	Sistema de Trabalho	↓	%	1,12	1,14	0,59	2,23	PNQS*
8.4.11	Sanepar	Índice de Empregados com 20 (vinte) horas de treinamento - GGSD	E	E	Capacitação e Desenvol.	↑	%	95,85	95,23	97,95	99,77	GGSO
		GRPG						92,38	88,64	98,06		
		GRGA						95,52	98,94	96,91		
		GRTB						100,0	97,16	100,0		
		GRUV						97,54	96,58	95,61		
		GEMSD						95,74	100,0	100,0		
8.4.12	Sanepar	RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).	E	E	Capacitação e Desenvol.	↓	Qtde	48	50	48	57	GGSO
8.4.13	Sanepar	Índice de Satisfação dos Empregados – Questão Comunicação - GGSD	O	O	Comunicação	↑	Conceito	2014 7,10	2015 6,89	2016 7,05	6,94	Sanepar
Aprentado ciclo anterior devido à periodicidade da pesquisa ter sido alterada para bianual. RC = Referencial Comparativo definido como "Sanepar", pelos Critérios da própria pesquisa, com meta de 7,5.												

**8.5 - Resultados relativos a processos**

Nº	GRMD	Indicador	Tipo	Classe	Sentido	Un.	ANO			Ref. Comparativo		RPI
							2015	2016	2017	Valor	Empresa	
8.5.1	ISp01	Índice de Conformidade da Quantidade de Amostras para Aferição da Qualidade da Água Distribuída	GRMD	Processo	↑	%	179,37	195,49	196,50	113,03	PNQS*	
8.5.2	ISp02	Incidência das Análises de Aferição da Qualidade da Água Distribuída Fora do Padrão	GRMD	Produto	↓	%	0,30	0,21	0,23	2,86	PNQS*	
8.5.3	ISp03	Remoção de carga poluente do esgoto recebido na Estação de Tratamento	GRMD	Processo	↑	%	82,53	68,17	75,67	83,12	PNQS*	
8.5.4	ISp04	Tempo Médio de Execução de Ligação de Água	GRMD	Processo	↓	H/lig	210,25	237,37	215,14	168,92	PNQS*	
8.5.5	ISp06	Tempo Médio de Execução de Ligação de Esgoto Sanitário	GRMD	Processo	↓	H/lig	291,45	242,05	300,04	185,44	PNQS*	
8.5.6	ISp08	Incidência de Reclamações sobre Qualidade da Água	GRMD	Produto	↓	%	1,08	0,73	1,95	1,02	PNQS*	
8.5.7	ISp09	Incidência de Reclamações sobre Falta de Água	GRMD	Processo	↓	%	7,92	10,49	21,69	6,44	PNQS*	
8.5.8	ISp10	Tempo médio de execução dos serviços	GRMD	Processo	↓	h/ serv. executado	60,57	64,58	61,55	46,77	PNQS*	

## Critério 8 – Resultados

8.5.9	Sanepar (equivalente ao ISp11 do GRMD).	Interrupção superior a 4 horas no abastecimento de água - GGSD									
		GRPG									
		GRGA									
		GRTB									
		GRUV									
RPI= Meta acordada com a Diretoria da empresa/Acionistas (Atendido).											
8.5.10	ISp13	Índice de Extravasamento de Esgoto Sanitário									
		GRMD									
		IPL – Índice de perdas por ligação/dia - GGSD									
		GRPG									
		GRGA									
		GRTB									
		GRUV									
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Não Atendido). LM: Liderança no setor com base no SNIS.											
8.5.12	ISp15	GRMD									
8.5.13	ISp16	GRMD									
8.5.14	ISp17	GRMD									
8.5.15	ISp18	GRMD									
Obs: Estabilização em nível aceitável: melhor que o R.C e superando o RPI (Legislação)											
8.5.16	ISp19	GRMD									
8.5.17	ISp20	GRMD									
8.5.18	ISp23	GRMD									
		ICE – Índice de Conformidade do Esgoto Tratado – GGSD									
		GRPG									
		GRGA									
		GRTB									
		GRUV									
RPI= Requisitos dos clientes e da sociedade (Atendido).											
8.5.20	Sanepar (equivalente ao IPa01 do GRMD)	O									
RPI = Requisitos dos fornecedores (Atendido).											
8.5.21	IPa02	GRMD									
LM = identificado por ser Índice de Excelência, valor máximo possível.											

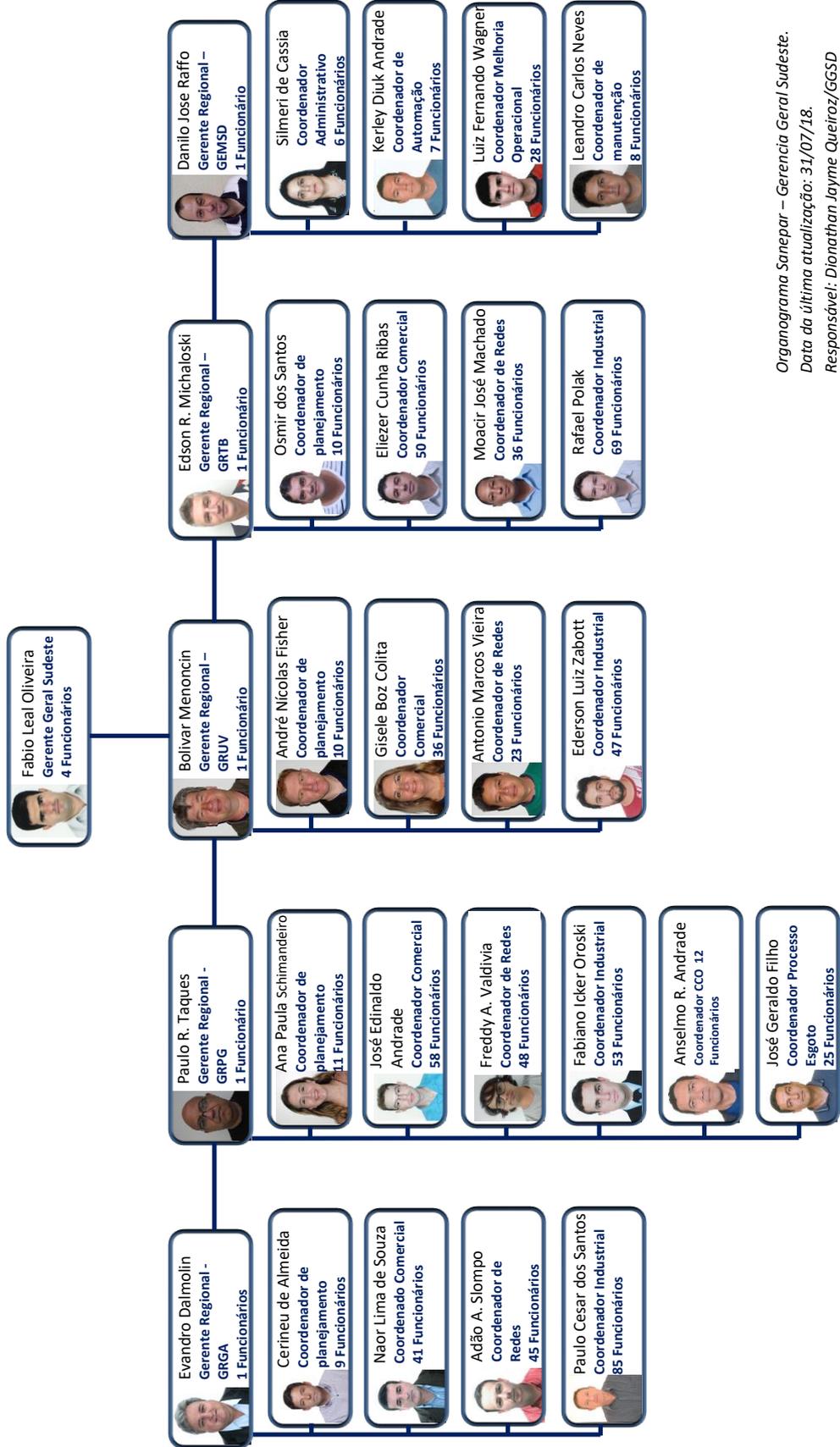
LM = identificado por ser Índice de Excelência, valor máximo possível.												
Índice de Macromedicação												
LM = identificado por ser Índice de Excelência, valor máximo possível.												
Eficácia no consumo de Energia Elétrica - Água - GGSD												
GRPG												
GRGA												
GRTB												
GRUV												
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).												
Eficácia no consumo de Energia Elétrica - Esgoto - GGSD												
GRPG												
GRGA												
GRTB												
GRUV												
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).												
Eficácia no consumo de Energia Elétrica - Esgoto - GGSD												
GRPG												
GRGA												
GRTB												
GRUV												
RPI = Meta acordada com a Diretoria da empresa / Acionistas (Atendido).												
Projetos estratégicos implantados no prazo												
Satisfação dos usuários de informações												
Apresentado ciclo anterior devido à periodicidade da pesquisa ter sido alterada para bianual.												
Índice de serviços externos executados dentro do prazo												
Índice de atraso nas entregas dos fornecedores												
Índice de produtos químicos entregues fora da especificação												
Índice de desempenho de prestadores de serviço - GGSD												
Avaliação de fornecedores – Manutenção de Redes - SGM												
Avaliação de fornecedores – Serviços Comerciais de Campo - COBRANÇA												
Avaliação de fornecedores – Serviços de Manutenção de Esgoto – SME												
8.5.22	IPa03											
8.5.23	Sanepar (equivalente ao IPa04a do GRMD)	E	Processo	↓	KWH/m³	0,907	0,893	0,898	0,877	GGSO	0,936	
						0,889	0,876	0,863				
						1,018	0,994	1,019				
						0,983	0,956	0,977				
						0,674	0,682	0,695				
8.5.24	Sanepar (equivalente ao IPa04b do GRMD)	E	Processo	↓	KWH/m³	0,155	0,171	0,156	0,068	GGSO	0,176	
						0,145	0,160	0,151				
						0,084	0,085	0,086				
						0,217	0,253	0,216				
						0,264	0,290	0,233				
8.5.24	Sanepar (equivalente ao IPa04b do GRMD)	E	Processo	↓	KWH/m³	0,155	0,171	0,156	0,068	GGSO	0,176	
						0,145	0,160	0,151				
						0,084	0,085	0,086				
						0,217	0,253	0,216				
						0,264	0,290	0,233				
8.5.25	IPa07					60,00	81,71	81,30	87,71	PNQS*		
8.5.26	IPa09	GRMD	Processo	↑	%	2014	2015	2016	8,44	PNQS*		
						7,59	7,53	7,60				
8.5.27	IPa10											
8.5.28	IFr01	GRMD	Processo	↑	%	93,91	92,66	92,24	91,70	PNQS*		
						0	0	0	5,31	PNQS*		
8.5.29	IFr02	GRMD	Fornecedor	→	%	0	0	0	14,60	PNQS*		
						83,87	86,00	84,24	86,54	GGSO		
8.5.30	Sanepar (equivalente ao IFr07 do GRMD)	O	Fornecedor	↑	%	86,20	87,90	76,69				
						76,30	82,90	84,80				
						89,10	87,20	91,22				







## ORGANOGRAMA GERENCIA GERAL SUDESTE



### Anexo P5.1

Organograma Sanepar – Gerencia Geral Sudeste.  
Data da última atualização: 31/07/18.  
Responsável: Dionathan Jayme Queiroz/GGSD

# Glossário

<b>A</b>	
ABES	Associação Brasileira de Engenharia Sanitária e Ambiental
ABNT	Associação Brasileira de Normas Técnicas
ACT	Acordo Coletivo de Trabalho
AESCAM	Associação dos Empregados da Sanepar de Campo Mourão
AGEPAR	Agência Reguladora do Paraná
AGUASPARANÁ	Instituto das Águas do Paraná
ALTA DIREÇÃO	Estrutura formal da URCM – nomeada por Resolução de Diretoria
AMB	Ambiental
ANA	Agência Nacional das Águas
ANS	Agência Nacional de Saúde
APD	Assessoria de Pesquisa e Desenvolvimento
AQL	Alteração Quadro Lotação
ART	Administração de Recursos de Telecomunicações
AS	Atendimento de Serviços
ARIS	Agência Reguladora Intermunicipal de Saneamento
<b>B</b>	
B3	Brasil, Bolsa, Balcão
BHMAP	Bacias Hidrográficas de Manancial de Abastecimento Público
BIP	Banco de Ideias e Práticas
BIS	Banco de Ideias da Sanepar
BIS	Online Jornal virtual da Sanepar
BNDES	Banco Nacional de Desenvolvimento Econômico e Social
BNH	Banco Nacional da Habitação
BSC	Balanced Score Card
<b>C</b>	
CA	Conselho de Administração
CAL	Sistema de Controle e Avaliação da Legislação
CAT	Comunicado de Acidente de Trabalho
CCC	Central de Controle Comercial
CCO	Central de Controle Operacional
CEF	Controle Estatístico de Fiscalização
CEP	Controle Estatístico de Processo
CIPA	Comissão Interna de Prevenção de Acidentes
CIRETRAN	Circunscrição Regional de Trânsito
CLT	Consolidação das Leis do Trabalho
CMMA	Conselho Municipal de Meio Ambiente
CMSBA	Conselho Municipal de Saneamento Básico e Ambiental
CNQA	Comitê Nacional da Qualidade ABES
COC	Contrato de Concessão
CODOPE	Codificação Operacional
COHAPAR	Companhia Habitacional do Paraná
COM	Comercial
CONAMA	Conselho Nacional do Meio Ambiente
CONCIDADE	Conselho das Cidades
COP	Contrato de Programa
COPASA	Companhia de Saneamento de Minas Gerais
COPASA DMT COPASA	Diretoria de Operação Metropolitana

COPEL	Companhia Paranaense de Energia Elétrica
CRMA	Coordenação Regional de Meio Ambiente
CT	Câmara Técnica
CV	Cavalos (potência)
CVM	Comissão de Valores Mobiliários
<b>D</b>	
DA	Diretoria Administrativa
DBO	Demanda Bioquímica de Oxigênio
DC	Diretoria Comercial
DFRI	Diretoria Financeira e Relações com Investidores
DI	Diretoria de Investimento
Diálogo	Jornal corporativo da Sanepar
DJ	Diretoria Jurídica
DMA	Diretoria do Meio Ambiente e Ação Social
DO	Diretoria de Operações
DP	Diretoria da Presidência
DQO	Demanda química de Oxigênio
Dxxxx	Ano de início da ação gerencial
<b>E</b>	
EaD	Ensino a Distância
EBITDA	Earnings Before Interest, Taxes, Depreciation and Amortization (Lucros antes de juros, impostos, depreciação e amortização)
EEB	Estação elevatória de água Bruta
EET	Estação elevatória de água Tratada
EMATER	Instituto Paranaense de Assistência Técnica e Extensão Rural
EMQ	Equipe de Melhoria da Qualidade
END	Esgoto não doméstico
EPC	Equipamento de Proteção Coletiva
EPI	Equipamento de Proteção Individual
ETA	Estação de Tratamento de Água
ETE	Estação de Tratamento de Esgoto
<b>F</b>	
Facebook, Twitter, Flickr e TV Sanepar (YouTube),	Redes Sociais
FAE	Fundo de Financiamento para Águas e Esgotos
FatoR H/web	Sistema de automação da gestão de Recursos Humanos
FGTS	Fundo de Garantia por Tempo de Serviço
FMMA	Fundo Municipal do Meio Ambiente
FOFA	Matriz de Forças e Oportunidade, Fraquezas e Ameaças
FT	Força de Trabalho
FUSAN / FUSANprev	Fundação Sanepar de Previdência Social
<b>G</b>	
GACF	Gerência de Avaliação Conformidades
GAQS	Gerência de Aquisições
GCB	Gerência Contábil
GCOM	Gerência Comercial
GDOP	Gerência de Desenvolvimento Operacional

GEE	Gestão de energia elétrica
GEAT	Gerência Atendimento
GEMSD	Gerência Regional Manutenção Eletromecânico Sudeste
GEPS	Gerência de Projetos Especiais
GESA	Gerência Educação Socioambiental
GFI	Gerência Financeira
GHID	Gerência de Recursos Hídricos
GHIG	Gerência de Hidrogeologia
GPEG	Gerência Processo Esgoto
GPOSD	Gerência Projetos e Obras Sudeste
GSLOG	Gerência Suprimentos e Logística
GTIN	Gerência da Tecnologia da Informação
GG	Gerência Geral
GCMK	Gerência de Comunicação e Marketing
GGML	Gerência Geral Metropolitana Litoral
GGND	Gerência Geral Nordeste
GGNO	Gerência Geral Noroeste
GGPINF	Gerência de Gestão Patrimonial e Infraestrutura
GGPS	Gerência Gestão Pessoas
GGSD	Gerência Geral Sudeste
GGSO	Gerência Geral Sudoeste
GHG protocol	Greenhouse gas protocol
GMLD	Gerência Metropolitana de Londrina
GPAG	Gerência de Produção de Água
GPDO	Gerência de Planejamento e Desenvolvimento Operacional
GPE	Gerência de Planejamento Estratégico
GR	Gerência Regional
GRAP	Gerencia Regional de Apucarana
GRAR	Gerencia Regional de Araongas
GRCA	Gerencia Regional de Cascavel
GRCM	Gerencia Regional de Campo Mourão
GRCP	Gerencia Regional de Cornélio Procópio
GRFB	Gerencia Regional de Francisco Beltrão
GRFI	Gerencia Regional de Foz do Iguaçu
GRPB	Gerencia Regional de Pato Branco
GRGA	Gerencia Regional de Guarapuava
GRMA	Gerencia Regional de Maringá
GRPG	Gerencia Regional de Ponta Grossa
GRPV	Gerencia Regional de Paranavaí
GRSL	Gerência de Gestão de Resíduos Sólidos
GRSP	Gerencia Regional de Santo Antônio da Platina
GRTB	Gerencia Regional de Telêmaco Borba
GRTO	Gerencia Regional de Toledo
GRUV	Gerencia Regional de União da Vitória
GRMD	Guia Referencial de Medição e Desempenho
GTPH	Gestão de Troca Preventiva de Hidrômetros
<b>H</b>	
HDS	Help Desk Sanepar

I	
IA	Instrumento de Apoio
IAP	Instituto Ambiental do Paraná
IARCE	Índice de Atendimento com Rede Coletora de Esgoto
IARDA	Índice de Atendimento com Rede Coletora de Água
IBAMA	Instituto Brasileiro de Meio Ambiente
IBGE	Instituto Brasileiro de Geografia e Estatística
IBQN	Instituto Brasileiro de Qualidade Nuclear
ICE	Índice de Conformidade do Esgoto Tratado
IES	Instituição de ensino superior
ICP	Índice de Conformidade ao Padrão de Potabilidade
IDH	Índice de Desenvolvimento Humano
IDP	Índice Demanda x Produção
INF	Informática
IPCA	Índice Preço Consumidor Amplo
IPCC	Intergovernmental Panel on Climate Change
IPARDES	Instituto Paranaense de Desenvolvimento Econômico e Social
IPL	Índice de Perdas por Ligação/Dia
IPLp	Índice de Perdas por Ligação/Dia no sistema Produtor
IRT	Índice de Reajuste Tarifário
IRL	Índice de Remoção de Lodo
ISO	International Organization for Standardization
IST	Inspeção de Segurança do Trabalho
IT	Instrução de Trabalho
L	
LM (Critério 8)	Líder de Mercado
LMS	Learning Management System
LO	Licença de Operação
LTCAT	Laudo Técnico de Condições Ambientais do Trabalho
M	
MASP-P	Método de avaliação e solução de problemas de perdas
MBA	Master Business Administrator
MCP	Microcomputador Portátil
MEG	Modelo de Excelência em Gestão
MEGSA	Modelo de Excelência em Gestão do Saneamento Ambiental
MOS	Manual de Obras de Saneamento
MOPP	Movimentação de Produtos Perigosos
MP	Ministério Público
MPE	Micro e Pequena Empresa
MS	Ministério da Saúde
MTE	Ministério do Trabalho e Emprego
Mxxxx	Ano em que ocorreu a melhoria na ação gerencial
N	
NBR	Norma Brasileira
NEG	Negócio
NR	Norma Regulamentadora
O	
OD	Oxigênio Dissolvido

ODS	Objetivo Desenvolvimento Sustentável
ODM	Objetivo Desenvolvimento do Milênio
ONG	Organização não governamental.
<b>P</b>	
PAI	Planilha de Aspectos e Impactos Ambientais e Sociais
PARANÁ EM AÇÃO	Programa do Governo do Estado do Paraná com objetivo de oferecer serviços gratuitos que promovam cidadania e inclusão social da população.
PARES	Processo de Avaliação e Reconhecimento da Excelência na Sanepar
PÁSE	Plano de Ação em Situação de Emergência
PCA	Plano de Controle Analítico
PCCR	Plano de Cargos Carreiras e Remuneração
PCO	Plano de Controle Operacional
PCMAT	Programa de Condições de Meio Ambiente de Trabalho
PCMSO	Programa de Controle Médico e de Saúde Ocupacional
PE	Planejamento Estratégico
PEC	Proposta de Emenda à Constituição
PF	Padrão de Funcionamento
PHS	Projeto Hidro Sanitário
PI	Partes Interessadas
PLANASA	Plano Nacional de Saneamento
PM	Prefeitura Municipal
PMI	Plano Melhoria Industrial
PMSB	Plano Municipal de Saneamento Básico
PNQS	Prêmio Nacional de Qualidade em Saneamento
PNQS (Critério 8)	Média Truncada dos resultados das Empresas reconhecidas no PNQS Ciclo 2013
PPI	Plano Plurianual de Investimentos
PPR	Programa de Participação nos Resultados
PPRA	Programa de Prevenção de Riscos Ambientais
PPrQG	Prêmio Paranaense de Qualidade em Gestão
PROCON	Programa de Defesa do Consumidor
PROVOPAR	Programa do Voluntariado Paranaense
PUBS	Programa Use o Bom Senso
<b>Q</b>	
QCPD	Quadro de Confronto Produção Demanda
<b>R</b>	
RAC	Relatório de Ações Corretivas
RACP	Relatório de Ações Corretivas e Preventivas
RAI	Relatório de Auditoria Interna
RALF	Reator Anaeróbio de Lodo Fluidizado
RC (Critério 8)	Referencial Comparativo
RCE	Rede Coletora de Esgoto
RDA	Rede de Distribuição de Água
REDIR	Reunião da Diretoria
RH	Recursos Humanos
RHU	Recursos Humanos
RIAT	Relatório de Investigação de Acidente de Trabalho
RILC	Regulamento Interno de Licitações, Contratos e Convênios
RO	Relatório de Ocorrência
RPI (Critério 8)	Requisito da Parte Interessada

RTE	Revisão Tarifária Extraordinária
RTP	Revisão Tarifária Periódica
<b>S</b>	
SAA	Sistema de Abastecimento de Água
SAAE	Serviço Autônomo de Água e Esgoto
SABESP	Companhia de Saneamento Básico do Estado de São Paulo
SABESP MN	Metropolitana Norte
SABESP MO	Metropolitana Oeste
SAM	Sistema de Administração de Materiais
SANEPAR	Companhia de Saneamento do Paraná
SAPIENS	Sistema de Análise e Solução de Problemas de Perdas da Sanepar
SCD	Sistema de Contratação Direta
SCF	Sistema de Controle Financeiro
SCI	Sistema de Controle Industrial
SCT	Sistema de Gerenciamento de Custos
SEED	Secretaria Estadual de Educação
SEDS	Secretaria de Família e Desenvolvimento Social
SEMA	Secretaria do Meio Ambiente e Recursos Hídricos
SERASA	Empresa de análises e informações econômico-financeiras e cadastrais, com o objetivo de apoiar decisões de crédito
SES	Sistema de Esgoto Sanitário
SESC	Serviço Social do Comércio
SESI	Serviço Social da Indústria
SENAI	Serviço Nacional de Aprendizado na Indústria
SESMT	Serviço Especializado em Engenharia de Segurança e em Medicina do Trabalho
SFI	Sistema Financeiro Interno
SFS	Sistema Financeiro de Saneamento
SGAC	Sistema de Gestão Ambiental Corporativo
SGC	Sistema de Gerenciamento Comercial
SGCF	Sistema de Gerenciamento Comercial/Faturamento
SGF	Sistema de Gerenciamento de Faturas
SGM	Sistema Gerencial de Manutenção
SGP	Sistema de Gestão Patrimonial
SGRA	Sistema de Gestão e Riscos Ambientais
SIE	Sistema de Informações Estratégicas
SIPAT	Semana Interna de Prevenção de Acidentes do Trabalho
SIS	Sistema de Informações da Sanepar
SISWeb	Sistema de Informações e Gestão da Sanepar
SME	Serviço Manutenção Esgoto
SMI	Sistema de manutenção Industrial
SMS	Sistema de Mensagens Curtas
SNIS	Sistema Nacional de Informações sobre Saneamento
SNS	Sistema Normativo Sanepar
SNS	Sistema Normativo da Sanepar
SOS	Sistema de Ouvidoria da Sanepar
SSU	Sistema de Solicitação de Serviço GETIM
SQA	Sistema de Qualidade de Água
SQS	Sistema de Qualidade Sanepar
SWOT	Strengths (Forças), Weaknesses (Fraquezas), Opportunities (Oportunidades) e Threats (Ameaças)

<b>T</b>	
T&D	Treinamento e Desenvolvimento
TAC	Termo de Ajuste de Conduta
TDS	Sistema de Trâmite de Documentos da Sanepar
TECPAR	Instituto de Tecnologia do Paraná
TI	Tecnologia da Informação
TIA	Taxa de Impacto Ambiental
TIPO (Critério 8)	Classificação do Indicador (E = Estratégico, O= Operacional, GRMD = Indicador do Guia)
TIR	Taxa Interna de Retorno
<b>U</b>	
UASB	Upflow Anaerobic Sludge Blanket (Reator Anaeróbio de Fluxo Ascendente)
UBS	Use o Bom Senso
UEL	Universidade Estadual de Londrina
UFPR	Universidade Federal do Paraná
UGL	Unidade de Gerenciamento de Lodo
UMO	Unidade Móvel Operacional
UR3 (Critério 8)	Média Truncada dos resultados das Unidades Regionais da Sanepar do Tipo 3 (Mesmo Porte)
USAI	Unidade de Serviço de Auditoria
USMV	Unidade de Serviço de Medidores de Vazão
<b>V</b>	
VM	Volume Medido
VML	Volume Micromedido por Ligação
VP	Volume Produzido
VRP	Válvula de Redução de Pressão
VTA	Vistoria Técnica Ambiental
VTO	Vistoria Técnica Operacional

## Folha de Diagnóstico da Gestão - PNQS 2018 Nível II - 500 Pontos

Organização: Gerência Geral Sudeste - GGSD

Data: 01/08/2018

Critério	Item		PERCENTUAL DO FATOR					Pontuação Máxima	Pontuação Obtida
			Enfoque	Aplicação	Aprendizado	Integração	Resultante		
1	1.1	Cultura organizacional e desenvolvimento da gestão	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	1.2	Governança	100%	100%	100%	100%	100%	10	10
	1.3	Levantamento de interesses e exercício da liderança	100%	100%	100%	100%	100%	10	10
	1.4	Análise do desempenho da organização	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
<b>Subtotal</b>							<b>50</b>	<b>50</b>	
2	2.1	Formulação das estratégias	100%	100%	100%	100%	100%	20	20
	2.2	Implementação das estratégias	100%	100%	100%	100%	100%	20	20
<b>Subtotal</b>							<b>40</b>	<b>40</b>	
3	3.1	Análise e desenvolvimento de mercado	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	3.2	Relacionamento com clientes	100%	100%	100%	100%	100%	25	25
<b>Subtotal</b>							<b>40</b>	<b>40</b>	
4	4.1	Responsabilidade e desenvolvimento socioambiental	100%	100%	100%	100%	100%	20	20
<b>Subtotal</b>							<b>20</b>	<b>20</b>	
5	5.1	Informações da organização	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	5.2	Conhecimento organizacional	100%	100%	100%	100%	100%	10	10
<b>Subtotal</b>							<b>25</b>	<b>25</b>	
6	6.1	Sistema de trabalho	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	6.2	Capacitação e desenvolvimento	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	6.3	Qualidade de vida	100%	100%	100%	100%	100%	10	10
<b>Subtotal</b>							<b>40</b>	<b>40</b>	
7	7.1	Processos da cadeia de valor	100%	100%	100%	100%	100%	25	25
	7.2	Processos relativos a fornecedores	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
	7.3	Processos econômico-financeiros	100%	100%	100%	100%	100%	15	15
<b>Subtotal</b>							<b>55</b>	<b>55</b>	
<b>Total (1 - 7)</b>							<b>270</b>	<b>270</b>	
Critério	Item		Relevância	Melhoria	Competitividade	Compromisso	Resultante		
8	8.1	Resultados econômico-financeiros	100%	20%	100%	100%	80%	50	40
	8.2	Resultados sociais e ambientais	100%	100%	100%	100%	100%	40	40
	8.3	Resultados relativos aos clientes e ao mercado	100%	100%	100%	100%	100%	50	50
	8.4	Resultados relativos às pessoas	100%	20%	80%	100%	75%	35	26
	8.5	Resultados relativos aos processos	100%	20%	100%	100%	80%	55	44
<b>Total (8)</b>							<b>230</b>	<b>200</b>	
<b>TOTAL</b>							<b>500</b>	<b>470</b>	

# Tabela de Descrição de Indicadores Equivalentes aos do GRMD

## 8.1 Resultados econômicos-financeiros

GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido
Equivalente ao IFn15	Desempenho financeiro Receitas ou arrecadação	Evasão de Receitas II Acumulado	$((\text{Arrecadação ano atual}) / ((\text{CV} + \text{CF ano anterior}) + \text{ROP} - (\text{CV} + \text{CF ano atual}))) \times 100$	%	↓

## 8.2 Resultados sociais e ambientais

GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido
Equivalente ao ISc10	Volume de esgoto tratado	SNIS-Índice de Tratamento de Esgoto (IN016)	$((\text{Volume de esgoto tratado} + \text{Volume de esgoto importado} + \text{Volume de esgoto exportado}) / (\text{Volume de esgoto coletado} + \text{Volume de esgoto bruto importado})) \times 100$	%	↑
Equivalente ao ISc11	Cumprimento dos requisitos de licenciamentos ambiental dos SAA e SES	Outorga de captação água subterrânea e superficial; Outorga de lançamento de efluente de esgoto Indicador de licenças ambientais água e esgoto (ETA e ETE);	$(\text{N}^\circ \text{ de Unidades Operacionais com licenciamento} / \text{N}^\circ \text{ de Unidades Operacionais com exigência de licenciamento}) \times 100$	%	↑

## 8.3 Resultados relativos a clientes e ao mercado

GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido
Equivalente ao ICm02	Clientes: Satisfação	Índice de Satisfação do Cliente Externo	$(\text{Total de Clientes "Muito Satisfeito"} + \text{"Satisfeitos"} \text{ pesquisados}) / (\text{Total de Clientes Pesquisados}) \times 100$	%	↑
Equivalente ao ICm05	Mercado: Atendimento	IARDA – Índice de Atendimento com Rede de Água	$(\text{Eco. com rede de distribuição de água disponível} / \text{Eco. residenciais dos sistemas operados pela Sanepar}) \times 100$	%	↑
Equivalente ao ICm06	Mercado: Atendimento	IARCE – Índice de Atendimento com Rede Coletora de Esgoto	$(\text{Eco. residenciais atendidas com rede de esgoto} / \text{Eco. residenciais dos sistemas operados pela Sanepar}) \times 100$	%	↑

## 8.4 Resultados relativos às pessoas

GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido
Equivalente ao IPe04	Qualidade de vida Satisfação do pessoal	Índice de Satisfação dos Empregados	Nota 1 a 10 Pesquisa Fale Francamente	Conceito	↑
Equivalente ao IPe11	Sistema de Trabalho Produtividade	Índice de Produtividade de Pessoal Total (equivalente) (IN102)	$\frac{((\text{Qtd. Ligações ativas de água do ano de referência} + \text{Qtd. Ligações ativas de água do ano anterior ao de referência}) / 2) + ((\text{Qtd. Ligações ativas de esgoto do ano de referência} + \text{Qtd. Ligações ativas de esgoto do ano anterior ao de referência}) / 2)}{((\text{Qtd. Total dos empregados próprios do ano atual} + \text{ano anterior}) / 2) + ((\text{Despesa com serviços de terceiros do ano atual} + \text{ano anterior}) / 2)} \times 100$	Lig. / empregado	↑

## 8.5 Resultados relativos a Processos

GRMD	Propósito	Indicador	Fórmula	Unid.	Sentido
Equivalente ao ISp11	Qualidade do serviço prestado Continuidade do fornecimento	Interrupção superior a 4 horas no abastecimento de água	Quantidade de ocorrências de falta de água superior a 4 horas.	Nº de ocorrências	↓
Equivalente ao ISp14	Eficiência do processo Transporte de água	IPL – Índice de Perdas por Ligação/dia	$\frac{((\text{Vol. Produzido do período} - \text{Vol. Micromedido do período}) / (\text{Nº lig. Água} \times 365 \text{ dias})) \times 1000}{1000}$	Vol. Perd/lig. dia	↓
Equivalente ao ISp24	Conformidade do efluente de esgoto	ICE – Índice de Conformidade do Esgoto Tratado	$\frac{\text{Número total de amostras que atenderam ao padrão}}{\text{Número total de amostras analisadas}}$	%	↑
Equivalente ao IPa01	Eficiência de processo Contas a pagar	Incidência de atraso no pagamento a fornecedores	$\frac{\text{Qtd. de entregas de produtos e insumos críticos pagas com atraso}}{\text{Qtd. de prod. e insumos críticos recebidos}}$	%	↓
Equivalente ao IPa04	Eficiência de processo Produtividade energética	Eficácia no consumo de Energia Elétrica Água	$\frac{\text{Qtd. de KWH faturado no período}}{\text{Volume produzido no período}}$	KWH/m³	↓
		Eficácia no consumo de Energia Elétrica Esgoto	$\frac{\text{Qtd. de KWH faturado no período}}{\text{Volume de esgoto coletado no período}}$	KWH/m³	↓
Equivalente ao IFr07	Qualidade do fornecimento Desempenho de prestadores de serviço	Índice de desempenho de prestadores de serviço	$\frac{\text{Qtd. de requisitos atendidos}}{\text{Qtd. de requisitos do contrato}}$	%	↑
Equivalente ao IFn02	Desempenho financeiro Perdas de faturamento	Índice de Perdas de Faturamento	$\frac{((\text{Volume Produzido no período} - \text{Volume Faturado no período}) / \text{Volume Produzido no período}) \times 100}{100}$	%	↓



GERÊNCIA GERAL REGIÃO SUDESTE - GGSD  
Rua Visconde de Mauá, 3585 – CEP 84043-000  
Fone: (42) 2102-4761  
Ponta Grossa - Paraná



CA 1/2018 - GGSD

### DECLARAÇÃO DE IDONEIDADE

A Gerência Geral Região Sudeste – GGSD, por seu responsável principal abaixo assinado, declara, para os fins de direito, que são verídicas as informações apresentadas nesta candidatura ao PNQS, não tendo sido omitidas informações adversas relevantes para a avaliação dos resultados da organização em relação aos clientes, à comunidade, à sociedade, ao meio ambiente e à força de trabalho.

Ponta Grossa, 1 de agosto de 2018

  
\_\_\_\_\_  
**Fabio Leal Oliveira**  
Gerente Geral Região Sudeste

*MISSÃO: Prestar serviços de Saneamento Ambiental de forma sustentável, contribuindo para a melhoria da qualidade de vida.  
POLÍTICA AMBIENTAL: Buscar a sustentabilidade ambiental, social e econômica nas nossas atividades.  
POLÍTICA DA QUALIDADE: Buscar permanentemente a excelência dos produtos próprios e adquiridos.*

## Comprovante de pagamento da taxa de inscrição PNQS Ciclo 2018 – Nível II

26/07/2018

CAIXA ECONOMICA FEDERAL

DATA: 26/07/2018 HORA: 10:55:42  
 TERMINAL:8503 NSU:000053

RECIBO DE ENVIO DE TED - AGENCIA 3158  
 TED - PAG0108/STR0008 DIFERENTE TITULARIDADE

REMETENTE:  
 BANCO: CAIXA ECONOMICA FEDERAL  
 AG: 3158-5 OP: 003 CONTA-DV DEBITO: 00000001-1

NOME: SANEPAR CONTA MOVIMENTO  
 CPF ou CNPJ: 76.484.013/0001-45

DESTINATARIO:  
 INSTITUICAO FINANCEIRA:  
 ITAU  
 AG: 0310 CONTA-DV: 00000016624-4

Tipo de Conta: Conta Corrente  
 Tipo de Pessoa: Juridica

NOME: ABES ASSOC BRAS ENG SANIT ANB  
 CPF ou CNPJ: 33.945.015/0001-81

FINALIDADE:  
 00010 - Credito em Conta

Cod. Identificador:

VALOR DA TED	:	21.263,00
TARIFA SERVICO	:	0,00
TOTAL	:	21.263,00

A CAIXA NAO SERA RESPONSAVEL PELA DEMORA OU NAO CUMPRIMENTO DA TRANSFERENCIA EM DECORRENCIA DE INFORMACOES INCORRETAS.

DEBITO REALIZADO COM SUCESSO. A PREVISAO DE CREDITO NA CONTA DE DESTINO E DE 60 MINUTOS.

Informacoes, reclamacoes, sugestoes e elogios  
 SAC CAIXA 0800 726 0101  
 Ouvidoria da CAIXA: 0800 725 7474  
 www.caixa.gov.br



*Companhia de Saneamento do Paraná*

# GGSD

## Relatório de Gestão

PNQS 2018 - Nível II